

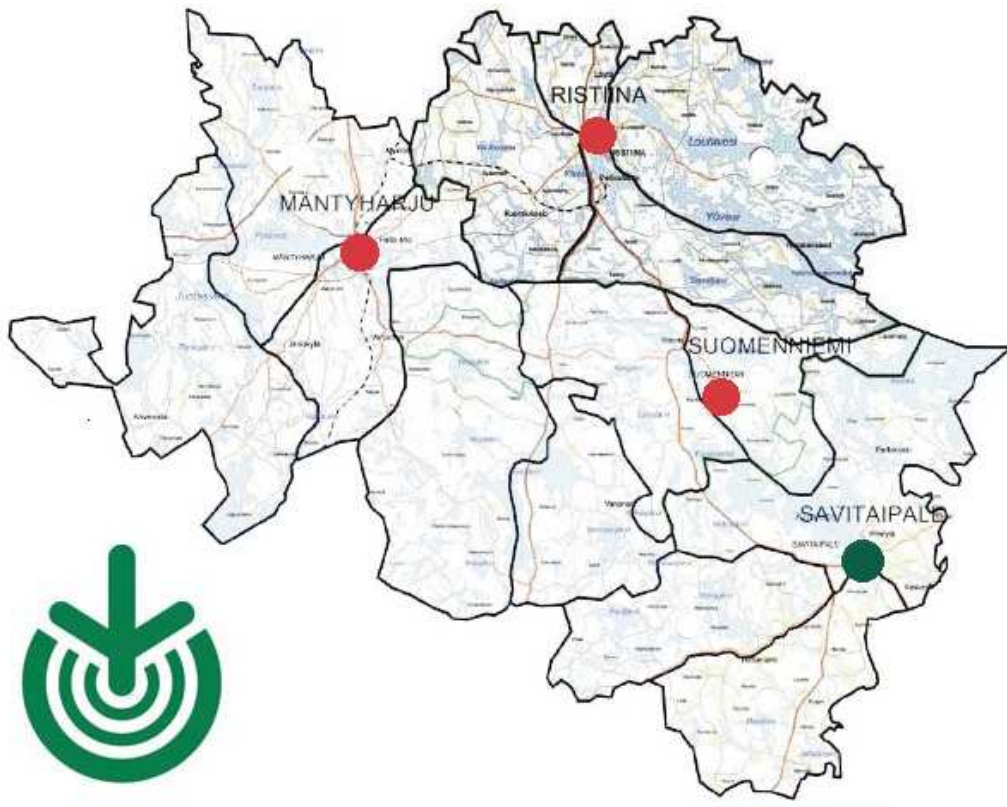
Niko Pettinen

# Metsänhoitoyhdistyksen palveluiden kehittäminen


Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa

Opinnäytetyö  
Metsätalouden koulutusohjelma


Huhtikuu 2010



# KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b> 7.4.2010
<b>Tekijä</b> Niko Pettinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Metsätalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b> Metsänhoitoyhdistyksen palveluiden kehittäminen		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Jokaiseen metsänhoitoyhdistykseen kuuluu vaihteleva määrä passiivisia metsänomistajia. Passiivinen metsänomistaja on asiakas, joka ei ole käyttänyt viime aikoina yhdistyksen palveluita. Tässä tutkimuksessa passiivisuus tarkoittaa palveluiden käyttämättömyyttä vuoden 2004 jälkeen. Liiketaloudellisesti metsänhoitoyhdistykselle on erittäin tärkeää saada mahdollisimman moni asiakas aktiiviseksi asiakkaaksi. Vaikkakin metsänhoitoyhdistys saa säännöllisiä tuloja metsänhoitomaksun muodossa, on sen talous riippuvainen metsätalouden työsuorituksista ja niitä seuraavista tuloista.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään palveluiden laatua ja kehittämistarpeita Ristiinan alueen passiivisia metsänomistajia tarkastelemalla. Metsänhoitoyhdistyksen tarkoituksena on hyödyntää opinnäytetyötä ja saada mahdollisimman moni metsänhoitoyhdistyksen jäsen aktiiviseksi palveluita kehittämällä. Passiivisia asiakkaita haastateltiin puhelimitse. Teemahaastattelu on hyvin tehokas keino saada, nimenomaan passiivisilta asiakkailta, tietoa heidän kokemuksista ja palveluiden puutteista sekä kehittämisen osa-alueista.</p> <p>Kaikki haastatelluista eivät varsinaisesti olleet passiivisia metsänomistajia. Pienillä metsätiloilla palveluiden tarve pinta-alan vuoksi on vähäisempää. Enemmän metsänhoitoyhdistyksen palveluita käyttäneet kritisoivat palvelujen toiminnallista laatua, taimien laatua sekä metsänhoitomaksua. Neuvojat olivat joidenkin asiakkaiden kohdalla antaneet väärää neuvoja ja päätöksiä, joiden takia metsänomistajat olivat kokeneet taloudellisia menetyksiä. Neuvojat olivat myös unohtaneet sovittuja asioita sekä hoitaneet joitain tapauksia liian hitaasti, jotta maanomistaja olisi ollut tyytyväinen. Taimien laatua ja hintaa kritisoitiin myös. Ongelmaksi on aiheutunut taimien huono kunto sekä niiden korkea hinta kuntoon nähden. Taimitilanne on ollut metsänomistajien mielestä huono jo pidemmän aikaa.</p> <p>Jotta passiivisten asiakkaiden määrä saataisiin mahdollisimman pieneksi, on palveluiden laatuun ja neuvojien toimintaan panostettava. Palveluiden laatu ja paremmuus muihin toimijoihin nähden koetaan neuvon toiminnan kautta. Neuvon toimintaan, niin itse työn suorittamiseen kuin jälkimarkkinointiin, on panostettava. Lisäksi, varsinkin Ristiinan toimiston, taimitilanteen parantaminen on toistaiseksi kehittämisen tarpeessa.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Metsänhoitoyhdistykset, metsäpalvelut, asiantuntijapalvelut, metsäneuvojat, asiakastytyväisyys, laatu.		
<b>Sivumäärä</b> 42 s. + liitt.2 s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b> URN: NBN: fi: mamk-opinn201083819
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Pasi Pakkala	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa	

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the bachelor's thesis</b> April 07, 2010
<b>Author</b> Niko Pettinen	<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Forestry Forestry	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Customer Services in the Forest Management Association Mänty-Saimaa		
<b>Abstract</b>  <p>There are over 150 forest management associations in Finland, and it functions nationwide. Forest management associations carry out almost 80 percent of private forest management actions and about 75 percent of the planning of wood sales. Applicant of the study, FMA Mänty-Saimaa, is middle sized and founded in 2009 by fusion. It functions over four municipalities, in Mäntyharju, Ristiina, Savitaipale and Suomenniemi.</p> <p>In all FMAs, there a passive forest owners, who do not use services that belong to them. In this research passivity means that a forest owner has not used services after 2004. In order to maintain its competitiveness the FMA Mänty-Saimaa should find some ways to contact passive forest owners. The aim of this research was specifically to find these ways, by examining what problems there are with the services and also if the services of the FMA can be developed to satisfy all customers. The passive customers were interviewed on their opinions and experiences by phone.</p> <p>In the thesis I examined the FMA Mänty-Saimaa's quality of service, customer satisfaction and development needs based on the answers. Some of the forest owners are actually active customers, but because of the small area of forestland, they do not have much need for services. The customers which had used more services had also more experiences and opinions on services. From them I got much information how services should be developed. In thesis advisers' actions were found to be inadequate. Also plants were criticized for their weak condition and price.</p> <p>To get as many customers as possible to use services, the FMAs have to develop and focus more on advisers' action. Customers measure the quality of services through the advisers' actions. The FMA Mänty-Saimaa has to develop its marketing too. Especially post marketing deserves notice. Plants, their condition and availability have to be paid attention. According to interviews, the situation in Ristiina has been the same for years.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Forest Management Associations, forest services, consultant services, customer satisfaction, quality.		
<b>Pages</b> 42 p. + app. 2 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn201083819
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Pasi Pakkala	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Forest Management Association Mänty-Saimaa	

# SISÄLTÖ

## KUVAILULEHDET

1	JOHDANTO .....	1
2	PALVELUT .....	2
2.1	Mitä palvelu on? .....	2
2.2	Asiantuntijapalvelut ja asiantuntija.....	3
2.3	Palvelun laatu.....	5
2.3.1	Laadun osatekijät .....	5
2.3.2	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	7
2.3.2.1	Kuinka asiakas kokee palvelun laadun? .....	7
2.3.2.2	Prosessin tekninen laatu.....	7
2.3.2.3	Prosessin toiminnallinen laatu .....	8
2.3.2.4	Lisäulottuvuudet .....	9
2.4	Asiantuntijapalveluiden markkinointi .....	10
3	ASIAKASSUHDE .....	12
3.1	Palvelukilpailu .....	12
3.2	Asiakastyytyväisyys .....	13
3.3	Asiakastyytyväisyyden merkitys .....	16
3.4	Asiakassuhteen kehittäminen.....	19
3.5	Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaiden passiivisuus .....	21
4	KVALITATIIVINEN MARKKINOINTITUTKIMUS.....	22
4.1	Tutkimuksen perusta.....	22
4.2	Teemahaastattelu .....	24
4.2.1	Miksi teemahaastattelu?.....	24
4.2.2	Haastatteluiden toteuttaminen.....	25
4.2.3	Haastattelun analysointi .....	26
4.3	Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaan markkinointitutkimus.....	27
4.3.1	Haastateltavat.....	27
4.3.2	Haastattelukysymykset .....	28
4.3.3	Haastattelu.....	29
4.3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	30

5	TULOKSET .....	31
5.1	Metsätalouden aktiivisuus .....	31
5.2	Metsänhoitoyhdistyksen palvelut sekä neuvojien toiminta .....	32
5.3	Metsänhoitomaksu, hinnoittelu ja passiivisuus .....	33
5.3.1	Metsänhoitomaksu ja hinnoittelu .....	33
5.3.2	Metsänomistajien passiivisuus.....	34
5.4	Metsänhoitoyhdistyksen tiedotus ja markkinointi .....	36
6	POHDINTA .....	37
6.1	Neuvojien ammattitaitoa on kehitettävä lisää.....	37
6.2	Taimet .....	38
6.3	Markkinointi ja tiedotus.....	39
6.4	Metsänomistajien ”aatteellinen” erimielisyys .....	41
	LÄHTEET .....	42
	LIITTEET.....	43

## 1 JOHDANTO

Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa on Etelä-Savossa neljän kunnan alueella toimiva organisaatio. Metsänhoitoyhdistys on suhteellisen tuore organisaatio, se syntyi vuoden 2009 alussa neljän metsänhoitoyhdistyksen fuusion tuloksena. Metsänhoitoyhdistyksen alueella, eli Mäntyharjun, Ristiinan, Savitaipaleen ja Suomenniemen kunnissa, asukkaita on yhteensä noin 16 500. Näistä Ristiinassa asuu noin 5 000 asukasta. (Mäntyharjun kunta 2010, Ristiinan kunta 2010, Savitaipaleen kunta 2007, Suomenniemen kunta 2008.)

Metsänhoitomaksua maksavia metsänomistajia metsänhoitoyhdistyksessä on 4 972. Metsänhoitoyhdistyksen jäsenyydestä eronneita 31.12.2009 oli 143. Sertifiointiin kuuluvat lähes kaikki metsänhoitoyhdistyksen jäsenet eli noin 97 prosenttia jäsenistä. (Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa 2009.)

Metsänhoitoyhdistyksessä toimii 13 neuvojaa, toiminnanjohtaja sekä 2 toimisto- ja markkinointitehtävissä toimivaa henkilöä. Vakituksia metsureita metsänhoitoyhdistyksellä on 13. Kone- ja autoyrittäjiä on yhteensä 13 kappaletta. (Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa 2009.)

Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaita kaikki eivät käytä metsänhoitomaksun myötä heille kuuluvia ja maksusta seuraavia palveluita. Heitä kutsutaan metsänhoitoyhdistyspassiivisiksi metsänomistajiksi. Osa asiakkaita ei ole koskaan käyttänyt palveluita, osa taas on käyttänyt palveluita jossain vaiheessa menneisyydessä. Metsänhoitoyhdistyksen kannalta on tärkeää minimoida passiivisten metsänomistajien määrä, jolloin organisaation taloudellinen tilanne pysyy ennallaan tai palveluiden muutosten ja suunnittelun kautta paranee. Lisäksi metsänhoitoyhdistyksen saama metsänhoitomaksu edellyttää alueen kaikkien metsänomistajien tasapuolista palvelemista. Lähtökohتانahan voidaan olettaa, että passiivisuuden eräänä syynä on mahdollisesti tyytymättömyys metsänhoitoyhdistyksen palveluihin.

Jokaisen metsänhoitoyhdistyksen alueella on vastaava kilpailutilanne, eli puunhankintaorganisaatiot pyrkivät sopimaan metsänomistajien kanssa palvelusopimuksia. Tässä suhteessa metsänhoitoyhdistys toimii metsänomistajan ja puunhankintaorganisaation välissä. Vaikka metsänhoitoyhdistys saa säännöllisen tulon metsänhoitomaksun muo-

dossa, on sen muiden palveluyritysten tavoin kilpailtava maksavista asiakkaista. Metsänhoitomaksuun kuuluvasta työstä yleensä seuraa voittoa tuottavaa työtä, kuten istutusta, taimikonhoitoa, maanmuokkausta tai hankintahakkuuta.

Opinnäytetyössäni selvitän passiivisia metsänomistajia haastatteleamalla syitä palveluiden käyttämättömyyteen. Tässä tutkimuksessa passiivisuus tarkoittaa vuonna 2004 tai sitä ennen tehtyjä työsuorituksia. Tämän jälkeen luonnollisesti palveluita ei ole käytetty. Tutkimuksen haastateltavat on valittu Ristiinan toimiston asiakkaista. Entisen Mäntyharjun Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaista vastaavan kaltainen tutkimus on tehty opinnäytetyönä metsätalousinsinööri Ville Pulkan (2006) toimesta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman moni metsänhoitoyhdistyksen jäsen aktiiviseksi palveluita kehittämällä. Metsänhoitoyhdistyksenkin talous on metsätalouden työsuorituksista ja sitä seuraavasta laskutuksesta riippuvainen. Lisäksi itseäni kiinnostaa suuresti asiakaspalvelun laadun vaikutus metsänhoitoyhdistyksen talouteen ja toimintaan.

Tutkimuksessani käsittelen asiantuntijaorganisaation palveluita, asiakassuhdetta ja sen merkitystä liiketalouteen ja voittoihin. Jotta kykenen ymmärtämään passiivisuuden syitä ja seurauksia, on ennen varsinaista tutkimusta tiedettävä mikä asiakkaalle on hyvää palvelua ja mikä taas vastaavasti ei ole. Jokaisessa organisaatiossahan on omat kehittämistarpeensa.

## **2 PALVELUT**

### **2.1 Mitä palvelu on?**

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materiaalin säästönä. Palvelun huonous tai hyvyys on viime kädessä asiakkaan kokemus. Palvelun tuottajalla on usein erilainen näkemys palvelun onnistumisesta. Asiakkaan arvioinnin perusta on usein palvelukokemus-tilanteesta syntynyt tunne,

johon liitetään palvelusuoritteeseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. (Ris-  
sanen 2005, 17–19.)

Palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä (Grön-  
roos 2009, 79–80):

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuot-  
tajana.

Alan kirjallisuudessa todetaan usein, että aineettomuus on palvelun tärkein piirre.

Metsänhoitoyhdistysten aineettomista palveluista paras esimerkki on neuvonta sekä edunvalvonta. Aineellisia ja maanomistajalle konkreettisesti hyödyllisiä palveluita ovat suunnittelu- ja arviointipalvelut, materiaalivälitys, metsänhoitopalvelut sekä muu puukaupallinen palvelu. Aineellinen tuote metsäalan toimijoilla on kaikilla sama. Täy-  
tyy kuitenkin muistaa, että vaikka maanomistaja käyttää aineellisia palveluita, sisältyy  
niihin kaikkiin erittäin paljon asiantuntijan antamaa aineetonta palvelua. Erot tyyty-  
väisyydessä tulevat nimenomaan palvelun asenteesta ja tavassa hoitaa asiat. Palvelui-  
den merkitys metsänhoitoyhdistyksille on elintärkeä. Tilanne on täysin sama kuin  
muillakin palveluyrityksillä. Mikäli tuotetta ei myydä, ei ole tuottoja, joka tekee toi-  
mimisen kannattavaksi. Aineettoman palvelun ja tuotteen merkitys on erittäin suuri,  
koska se määrää lähes täysin miten muu toiminta onnistuu asiakkaan silmissä.

## **2.2 Asiantuntijapalvelut ja asiantuntija**

Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia  
palveluita; suunnitelmia, ohjeita, ideoita. Ne ovat työsuorituksia, joista vaihtelevissa  
määrin jää konkreettinen lopputulos. (Sipilä 1996, 17.)

Asiantuntijaa käytetään jonkin tämän päivän tai tulevan ongelman ratkaisemiseen.  
Asiantuntijatyön riskit ovat valtavat; jos suunnittelija tekee virheen, talo voi romahtaa,  
silta sortua, lentokone pudota tai tapahtuu suuria taloudellisia menetyksiä. Usein asi-  
akkaan on lähes mahdotonta arvioida ostohetkellä ostamaansa palvelua. Hän joutuu  
tekemään ostopäätöksen hyvin suuressa epävarmuudessa. (Sipilä 1996, 19.)



Tarkasteltaessa metsätalouden asiantuntijaa sekä tarjottavia palveluita, asiakas joutuu luottamaan annettuihin neuvoihin, joilla voi olla pitkäaikaiset sekä taloudellisesti merkittävät seuraamukset.

Asiantuntija-nimikettä käytetään yleiskielessä löysästi. Osaamista ei sen kummemmin määritellä. Henkilö on automaattisesti asiantuntija, kun hän on saanut asiantuntijakoulutuksen. Kuitenkin asiantuntemus on suhteellista. Hyvä asiantuntija osaa oman asiansa paremmin kuin asiakas ja on jopa oman ammattikuntansa huippua. Perinteisillä asiantuntijoilla asiantuntijamaineen saavuttaminen voi edellyttää 10–20 vuoden työkokemusta. Asiantuntijan pitää siis osata oma asiansa paremmin kuin asiakas, muuten hän ei ole asiantuntija, ainakaan suhteessa tähän asiakkaaseen. Joskus asiakkaan ja asiantuntijan osaamisero voi olla niin suuri, että asiakas voi jopa olla täysin asiantuntijan armoilla.

Asiakas kuitenkin haluaa myös palvelua. Asiantuntijoiden asiakaspalvelutaidoissa nähdäänkin paljon parannettavaa; odotetaan enemmän huomaavaisuutta, informaatiota, asiakaslähtoisempää kieltä jne. Työnantajankin edellyttää asiantuntijalta entistä laajempaa osaamisprofiilia: hänen on pystyttävä houkuttelemaan maineellaan uusia asiakkaita, hänen on osattava suhteuttaa asiansa entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin ja saatava asiakas palvelutilanteessa niin tyytyväiseksi, että tämä tulee takaisin ja tuo mukanaan uusia asiakkaita. Työnantajatkaan eivät halua hyviä asiantuntijoita, joita ei voida laskea asiakaskontakteihin tai jotka eivät kykene toimimaan tiimin jäseninä. (Sipilä 1998, 13–17.)

Metsänhoitoyhdistyksen neuvojan on oltava alansa asiantuntija. Yhdistyksen palveluiden ominaispiirteeseen kuulu se, että asiakas odottaa saavansa kaiken metsäänsä liittyvän palvelun samalta neuvojalta, tai ainakin samalla toimistolla työskentelevältä. Toisin sanoen metsäneuvojan on nykyisin, yleisesti käytössä olevassa toimintamuodossa, osattava kaikki asiat oja- ja tiesuunnittelusta tila-arviointiin. Monen suuremman metsänhoitoyhdistyksen kannattaa harkita, voitaisiinko toimintaa muuttaa siten, että jokaiselle neuvojalle jaetaan oma vastuu- ja osaamisalue. Tällöin erikoistuminen ja oman alan erikoisosaamista voitaisiin käyttää tehokkaammin hyödyksi. Täytyy muistaa, että metsäneuvojalta ei vain vaadita laajaa osaamista, vaan kykyä myös asiakassuhteiden ja markkinoinnin puolelta vaaditaan. Jotta metsäneuvoja on asiantuntija, vaatii se mielestäni vähintäänkin 5–10 vuotta neuvojan työkokemusta. Se on ääretön

haaste aloittavalle neuvojalle. Metsänhoitoyhdistysten on ehdottomasti jatkossakin panostettava neuvojen ammattitaitoon ja asiantuntijuuden kehittämiseen. Myös neuvojen tietotekniikan taitoja, markkinointia ja myyntiä on kehitettävä jatkuvasti unohtamatta ihmissuhdetaitojen ylläpitämistä.

## **2.3 Palvelun laatu**

### **2.3.1 Laadun osatekijät**

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan 68 prosenttia asiakasmenetyksistä johtui kehnosta asiakaspalvelusta, 14 prosenttia huonosta teknisestä laadusta, 9 prosenttia liian korkeista hinnoista, samoin 9 prosenttia muista tarkemmin nimeämättömistä syistä. Asiakkaan palveluun kohdistamat laatuodotukset vaihtelevat paljon. Palvelun ydinosalta hän odottaa oikeutetusti vähintään hyväksyttävää laadun tasoa. Lievealueiden pienistä laatuongelmista asiakas ei aina murehdi kovinkaan herkästi, jos asiakkuus kokonaisuudessaan toimii hyvin. (Rissanen 2005, 213–215.)

Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat 1980-luvun puolivälissä tutkia koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Kuvassa 1 on yhteenveto heidän ensimmäisen tutkimuksen tuloksista eli kymmenestä laadun osatekijästä. Kuvassa luetellun kymmenen tekijän havaittiin kuvaavan asiakkaiden palvelun kokemista. Tekijöistä pätevyys liittyy selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun ja uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan. Kaikki muut tekijät liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen. Tutkimuksen tulokset korostavat toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä. (Grönroos 2009, 114.)

1.	<b>Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla</li> <li>• laskutus on täsmällistä</li> <li>• arkistointi moitteetonta</li> <li>• palvelu toimitetaan sovittuun aikaan</li> </ul>
2.	<b>Reagoitavuus koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelu tapahtuu ajallaan</li> <li>• tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti</li> <li>• asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä</li> <li>• palvelu on nopeaa</li> </ul>
3.	<b>Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot</li> <li>• tukihenkilöstön tiedot ja taidot</li> <li>• organisaation tutkimuskyky</li> </ul>
4.	<b>Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelu on helposti saatavissa puhelimitse</li> <li>• palvelun odotusaika ei ole liian pitkä</li> <li>• sopivat aukioloajat</li> <li>• palvelupisteen sijainti on sopiva</li> </ul>
5.	<b>Kohteliaisuus merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan</li> <li>• asiakaspalvelijat ulkonaiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä</li> </ul>
6.	<b>Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelun selostaminen</li> <li>• palvelun hinnan kertominen</li> <li>• palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen</li> <li>• kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan</li> </ul>
7.	<b>Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaan etujen ajamista:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksen nimi</li> <li>• yrityksen maine</li> <li>• kontaktihenkilöstön persoonallisuus</li> <li>• kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa</li> </ul>
8.	<b>Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fyysinen turvallisuus</li> <li>• taloudellinen turvallisuus</li> <li>• luottamuksellisuus</li> </ul>
9.	<b>Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen</li> <li>• asiakasta kohdellaan yksilöllisesti</li> <li>• vakioasiakas tunnetaan</li> </ul>
10.	<b>Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fyysiset tilat</li> <li>• henkilöstön ulkoinen olemus</li> <li>• palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet</li> <li>• palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)</li> <li>• muut palvelutiloissa olevat asiakkaat</li> </ul>

**KUVA 1. Palvelun laadun 10 osatekijää (Grönroos 2009, 114–115).**

Vaikkakin kuvan 1 tutkimus on tehty yli 20 vuotta sitten, se pitää hyvin paikkaansa. Esimerkiksi laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä perustuu täysin tähän tutkijoiden luomaan taulukkoon. Se myös soveltuu hyvin metsätalouden toimijoiden palveluiden tarkasteluun. Erityisesti luotettavuus, pätevyys, viestintä sekä asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ovat erittäin huomionarvoisia asioita mitatessa palveluiden onnistumista.

Jotta palvelun laatu eli lopputulos on asiakkaan mielestä vähintäänkin hyvä, vaati se neuvojlta ja yhdistykseltä kaikkien laadun osatekijöiden onnistumista. On itsestäänselvyys, ettei minkään palveluntarjoajan talous kestä lähes 70 prosentin asiakaskunnan menettämistä (Rissanen 2005, 213). Niinpä palvelun laatuun on kiinnitettävä huomiota, sillä asiakas saa halutessaan samat palvelut ja tuotteet muiltakin toimijoilta. Lievealueiden ongelmien korjaaminen ovat yksi asiantuntijan osaamisen mittari.

### **2.3.2 Palvelun laadun ulottuvuudet**

#### **2.3.2.1 Kuinka asiakas kokee palvelun laadun?**

Palveluja on pakko pitää äärimmäisen monimutkaisina, koska ne ovat enemmän tai vähemmän aineettomiksi koettuja prosesseja, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa ja joissa asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Kun kehitetään palvelujohtamisen ja markkinoinnin malleja, on joka tapauksessa tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja miten he arvioivat palvelua. (Grönroos 2000, 60–61.)

Palvelut ovat pohjimmiltaan aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Koettuun palveluun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa (tai palvelutapaamisessa) tapahtuu. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta; tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. (Grönroos 2000, 62.)

Yksinkertaisesti, jos asiakas saa neuvojalta heikkoa kohtelua ja asiantonta käytöstä puukaupan yhteydessä, kärsii tekninen laatu, vaikkei siinä mitään vikaa olisikaan. Tästä nimenomaisesta syystä palvelun toiminnalliseen laatuun on panostettava.

#### **2.3.2.2 Prosessin tekninen laatu**

Asiakkaat pitävät selvästi tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Monesti vuorovaikutuksen laatua pidetään sisäisesti koko toimitetun tuotteen laatuna. Se ei

kuitenkaan ole koko totuus. Kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palveluntuotannonprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Se asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi sekä ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Usein, joskaan ei aina, asiakkaat pystyvät mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti, onhan kyseessä ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2000, 63.)

Metsänhoitoyhdistyksen palvelussa, esimerkiksi uudistamisen yhteydessä asiakkaalle jää konkreettinen lopputulos. Tyytyväisyyteen vaikuttaa siis uudistamisen lopputulos. Toiminnallisella laadulla pystytään kuitenkin tyytyväisyyttä parantamaan huonosta teknisestä lopputuloksesta huolimatta. Tekninen laatu kaikesta huolimatta vaikuttaa suuresti asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen.

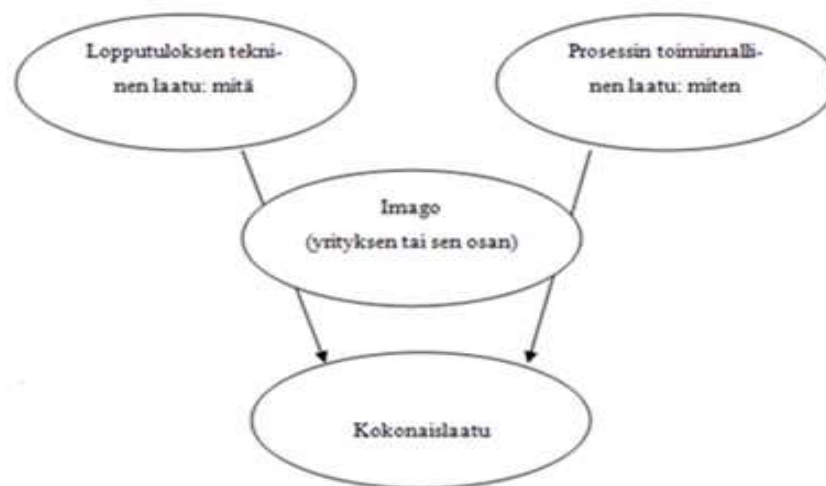
### **2.3.2.3 Prosessin toiminnallinen laatu**

Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja miten hän kokee samanlaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palvelun tarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Asiakas saattaa kuitenkin olla tyytymätön, jos käsittely on ollut mutkikasta ja vienyt runsaasti aikaa. Silloin prosessin toiminnallinen laatu on ollut alhainen ja koettu kokonaislaatu alhaisempi kuin se muuten olisi ollut. (Grönroos 2000, 64.)

Monet palvelut, kuten toimitukset, materiaalihallinto, tekninen palvelu, valitusten käsittely ja asiakaskoulutus, antavat lisäarvoa, joka on luonteeltaan osittain teknistä (eli teknistä laatua kohentavaa) ja osittain toiminnallista (eli toiminnallista laatua parantavaa). Jos yritys hoitaa reklamaation asiakasta tyydyttävien tuloksin, reklamaatioprosessin tulos on teknisesti laadukas. (Grönroos 2009, 102.)

Useimmiten asiakas näkee yrityksen, sen resurssit ja toimintatavat. Sen tähden yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago on useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voi pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 102.)

Asiakkaan kokeman kokonaislaadun suodatin, yhdistyksen imago, on pitkälti riippuvainen neuvojen ammattitaidosta. Mikäli yhdistys on arvostettu ja kunnioitettava toimija omalla kunnallaan, on inhimilliset erehdykset helpompi antaa anteeksi. Imagon ylläpitäminen ja sen hankkiminen ovat yhdistykselle erittäin tavoittelemisen arvoisia asioita. Hyvä yhdistyksen imago vaikuttaa asiakassuhteiden määrään ja siten myös talouteen. Hyvän imagon mukana tulee myös haasteita: tällöin neuvojiin luotetaan, joka omalta osaltaan nostaa ammattitaidon ja sosiaalisten taitojen vaatimuksia. Neuvojana kannattaa muistaa, että imagon takaisin saaminen on huomattavasti työläämpää kuin sen menettäminen. Huonosti hoidettu työsuoritus kuuluu paljon kauemmaksi kuin normaalisti toteutettu.



**KUVA 2. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).**

Lopputuloksen tekninen laatu, esimerkiksi puukaupan vaihe ja prosessin toiminnallinen laatu, esimerkiksi neuvojan toiminta, vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. Metsänhoitoyhdistyksen imago joko parantaa tai heikentää koettua laatua.

#### 2.3.2.4 Lisäulottuvuudet

Kirjallisuudessa on esitetty muitakin laatu-ulottuvuuksia kuin edellä käsitellyt kaksi. Tutkijat Rust ja Oliver ovat todenneet, että palvelutapaamisen fyysinen ympäristö pitäisi sisällyttää kolmanneksi ulottuvuudeksi. Mitä- ja miten-ulottuvuuksien rinnalle lisättäisiin tällöin missä-ulottuvuus. Koetun palvelun laadun mallin mukaisesti palve-

luprosessit sisältävät prosessin ympäristön, joten fyysisen ympäristön tekijät vaikuttavat toiminnalliseen laatuun. Missä-ulottuvuus kuuluu siis osana miten-ulottuvuuteen, mikä onkin loogista, koska prosessin kokemus riippuu luonnollisesti prosessin kontekstista. Esimerkiksi nuhruinen ilmapiiri vaikuttaa siihen, millaiseksi ravintolan palvelu koetaan. Malliin voi silti selkeyden nimissä lisätä kolmannen ulottuvuuden, jota voi nimittää esimerkiksi palvelumaiseman laaduksi. Eräs tutkija kuvaa palvelutapaamisen fyysisen ympäristön tekijöitä nimellä ”servicescape” eli palvelumaisema. (Grönroos 2009, 103.)

Metsänhoitoyhdistyksissä neuvonta ja tapaaminen tapahtuvat suurimmaksi osaksi maanomistajan tilalla, joten mielestäni palvelumaisema on tällaisessa tilanteessa paras mahdollinen, tuttu, rauhallinen ja turvallinen. Toimistotapaamisissa on asiakkaan näkökulmasta katsottuna tärkeää luottamuksellisuuden säilyminen, joten asioinnin on parasta tapahtua neuvojan omassa huoneessa tarvittaessa suljetuin ovin.

Tutkija Holmlund on lisäksi ehdottanut, että yritysten välisessä kaupankäynnissä koetun palvelun laatuun voisi lisätä uudeksi ulottuvuudeksi taloudelliset seuraamukset. Taloudellisen laadun ulottuvuus kuvaa tällöin palveluratkaisun koettuja taloudellisia seurauksia. Kyse ei ole suoranaisesti hinnasta tai muista asiakkaan tekemistä uhrauksista, vaan siitä, mikä käsitys asiakkaalla on ratkaisun taloudellisista seurauksista. Tämä koetun palvelun laadun ulottuvuus on joskus aiheellista ottaa huomioon muissakin kuin yritysten välisessä kaupankäynnissä. (Grönroos 2009, 103.)

Metsätaloudessa taloudelliset seuraukset ovat hyvin pitkäjänteisiä, eivätkä ne näy useimmiten vasta kuin usean vuosikymmenen päästä. Niinpä asiaa on myös erittäin vaikea kesken prosessin arvioida. Niinpä asiantuntijan ammattitaito ja luottamus korostuvat, kun päätetään suurista taloudellisista ratkaisuista. Asiakaskunnalla on varmasti yksittäisen tuotteen hinnasta, kuten taimien, useita eriäviä mielipiteitä.

## **2.4 Asiantuntijapalveluiden markkinointi**

Segmentointi on markkinoiden eli potentiaalisten asiakkaiden jakamista keskenään erilaisiin segmentteihin jollakin jakoperusteella eli kriteerillä. Markkinoiden segmentointi liittyy markkinoinnin suunniteluun ja kohderyhmien määrittämiseen. Koska

asiakkaiden tottumukset, tarpeet ja odotukset ovat erilaisia, ei yritys voi markkinoida tuotteitaan samalla tavalla kaikille asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94.)

Toimintatapana segmentoitu markkinointi tarkoittaa, että yritys on ryhmitellyt potentiaaliset asiakkaansa ja on valinnut näistä tietyt segmentit markkinointinsa kohderyhmiksi. Kullekin segmentille markkinoidaan erilaistettuja tuoteversioita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 96.)

Useimmassa metsänhoitoyhdistyksessä ei ole asiakkaita segmentoitu esimerkiksi naismetsänomistajiin, kaupunkilaismetsänomistajiin tai eläkeläisiin. Jotta tiedottamisesta osataan tehdä jokaista asiakasta kiinnostavaksi, on myös tiedottamisen sisältöä muokattava segmenteittäin. Eläkeläiset kaipaavat toisenlaista tietoa kuin esimerkiksi kaupunkilainen naismetsänomistaja. Vaikka segmentit useasta yhdistyksestä puuttuvatkin, tietävät alueneuvojat omat asiakkaansa niin hyvin, että tavoittaminen on sen vuoksi helppoa. Jatkoa ajatellen segmentit olisi tarpeellista luoda.

Yrityksillä on mahdollisuus saada täsmällistä ja ajantasaista tietoa nykyisistä ja myös potentiaalisista asiakkaistaan markkinointitutkimusmenetelmien ja tietokantamarkkinoinnin kehittymisen sekä internetin käytön lisääntymisen myötä. Tämän ansiosta yritykset pystyvät kehittämään entistä paremmin asiakkaiden yksilöllisiä odotuksia ja elämäntilanteita vastaavia tuotteita.

Metsänhoitoyhdistyksen on tärkeää tavoittaa se osa asiakkaistaan, jotka eivät tahdo jostain syystä käyttää palveluita, jotka heille kuuluvat. Passiivisilta asiakkailta saadaan erittäin tärkeää tietoa palveluista sekä kehittämistarpeista, sillä onhan passiivisuuden syynä oletettavasti jokin asiayhteys palveluun. Toimivat segmentit jakavat asiakkaat sukupuolen, asuinpaikkakunnan, iän, tilan omistusmuodon ja tilakoon mukaan. Toisin sanoen on tiedettävä jokaisen segmentin palvelujen tarve, jotta heille osataan markkinoida oikeita palveluita oikeaan aikaan.



### 3 ASIAKASSUHDE

#### 3.1 Palvelukilpailu

Yritystoiminnan tärkein perusasia on muuttumaton: taloudelliset voimavarat yrityksen tarpeisiin saadaan asiakkaalta. Jos yritys menettää hyvän yhteistyön keskeisen asiakskuntansa kanssa, jopa heidän luottamuksensa, niin varmuudella voidaan sanoa yrityksen tai muun palvelun tuottajan joutuneen vakavaan kriisiin. (Rissanen 2005, 48.)

Aivan liian usein organisaation ihmiset pitävät asiakkaita abstraktina ilmiönä tai massana, joka on aina läsnä jossakin. Asiakkaat nähdään numeroina. Kun joku lakkaa olemasta asiakas, hänen tilalleen tulee uusia mahdollisia asiakkaita. Asiakkaat, yksilöt ja organisaatiot ovat kaikki vain numeroita. Todellisuudessa näin ei tietenkään ole. Jokainen asiakas luo myyjään asiakassuhteen, jota yrityksen on kehitettävä ja pidettävä yllä. Asiakassuhteet eivät synny itsestään; ne on ansaittava. Sama koskee suhteita jakelijoihin, toimittajiin ja muihin osapuoliin. (Grönroos 2000, 179.)

Palvelukilpailu on täyttä totta yhä useammille yrityksille ja toimialoille. Palveluyritykset ovat olleet aina mukana palvelukilpailussa. Palvelujen parantaminen ja pysyvien asiakassuhteiden kehittäminen ovat tavallisesti kannattavia hankkeita. Monen yrityksen ongelmana on, että asiakkaat eivät näe, miten palvelujen parantaminen lisää heidän saamaansa arvoa. Palveluntarjoajan täytyy saada sekä yksityis- että yritysasiakkaansa tajuamaan paremman palvelun arvoa lisäävät mahdollisuudet. Siihen, että asiakkaat eivät arvosta hyvän palvelun arvoa eivätkä ole valmiita maksamaan siitä, voi olla seuraavat kaksi syytä. Ensinnäkin palveluorganisaatio ei ole pystynyt osoittamaan asiakkailleen, miten tämä palvelu tuottaa niille hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden paranemisen tai kustannusten alenemisen ansiosta. Toiseksi palveluntarjoaja ei ole onnistunut vakuuttamaan asiakkailleen, että palvelutarjooman pitkän aikavälin kustannusvaikutukset ovat hintaa tärkeämpi ostokriteeri. (Grönroos 2009, 175.)

Käsitys, jonka mukaan laatu nostaa kustannuksia, ei perustu tosiasioihin. Tavallisesti nimittäin käy päinvastoin. Tärkeämpää on tiedostaa, että laadun puute maksaa. Philip Crosbyn mukaan ”laatu on ilmaista”. Näkökanta perustuu siihen, että yritykset käyttävät yli 20 prosenttia liikevaihdostaan virheiden korjaamiseen. Palveluyrityksistä puhuttaessa on esitetty, että jopa 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista saattaa johtua laa-

dun puutteesta ja tehtävien uudelleen tekemisen ja virheiden korjaamisen tarpeesta. Tämä johtuu tietysti siitä, että palvelu on monimutkainen ilmiö ja että sen laatua on vaikeampi seurata ja varmistaa kuin teollisuudessa. Laadun parantaminen asiakaskeisillä ja virheettömillä järjestelmillä sekä työntekijöiden kouluttamisella ei ole suinkaan tapa kasvattaa kustannuksia, vaan keino päästä eroon tarpeettomista kustannuksista. Jos oletetaan, että 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista on tarpeettomina, koska ne johtuvat huonosta laadusta, laatuongelmien poisto eliminoi nämä kustannukset. Kaikki tämä näkyy suoraan yrityksen tulosrivillä. (Grönroos 2009, 176.)

Asiakassuhteita voi aina kehittää. Palvelun ja suhteiden kannattavuuden tutkiminen aloitetaan tarkastelemalla hyvän palvelun vaikutuksia asiakassuhteiden säilymiseen ja uskollisuuteen. Sen jälkeen voidaan pohtia pitkäaikaisen asiakassuhteiden taloudellisia seurauksia. ”Hyvän palvelun” merkitys on strateginen asia. Se tarkoittaa usein sitä, että palvelu on ensiluokkaista kilpaileviin palveluntarjoajiin verrattuna ja täyttää asiakkaiden odotukset ja muut vertailukohteina käytetyt normit. Jos näin on, hyvä palvelu merkitsee, että palvelu on aidosti hyvää. Joskus palvelu voi kuitenkin olla heikompi laatuista, koska kohderyhmä haluaa vähäisempää palvelutasoa esimerkiksi budjettirajoitusten vuoksi. Tällöin huonompikin palvelu on näille asiakkaille hyvää palvelua. (Grönroos 2009, 177.)

Ottaen huomioon metsänhoitoyhdistyksen aseman Nyky-Suomessa, on hyvän palvelun merkitystä korostettava. Kuten mainittua, kaikki yhdistyksen tarjoamat palvelut asiakas pystyy myös ostamaan muualta. Siispä yhdistyksen on oltava luotetuin ja miellyttävin toimija paikkakunnallaan. Tähän asemaan ei päästä muuta kuin tarjoamalla asiakassuhteen jatkuvuuteen tähtäävää palvelua. Asiakassuhde ei ole jatkuvaa, eikä uusia asiakkaita saada, mikäli palvelu on heikontasoista tai keskinkertaista. Kannattaa aina muistaa, että metsä antaa erittäin hyvät lähtökohdat pidempiaikaisillekin asiakassuhteille.

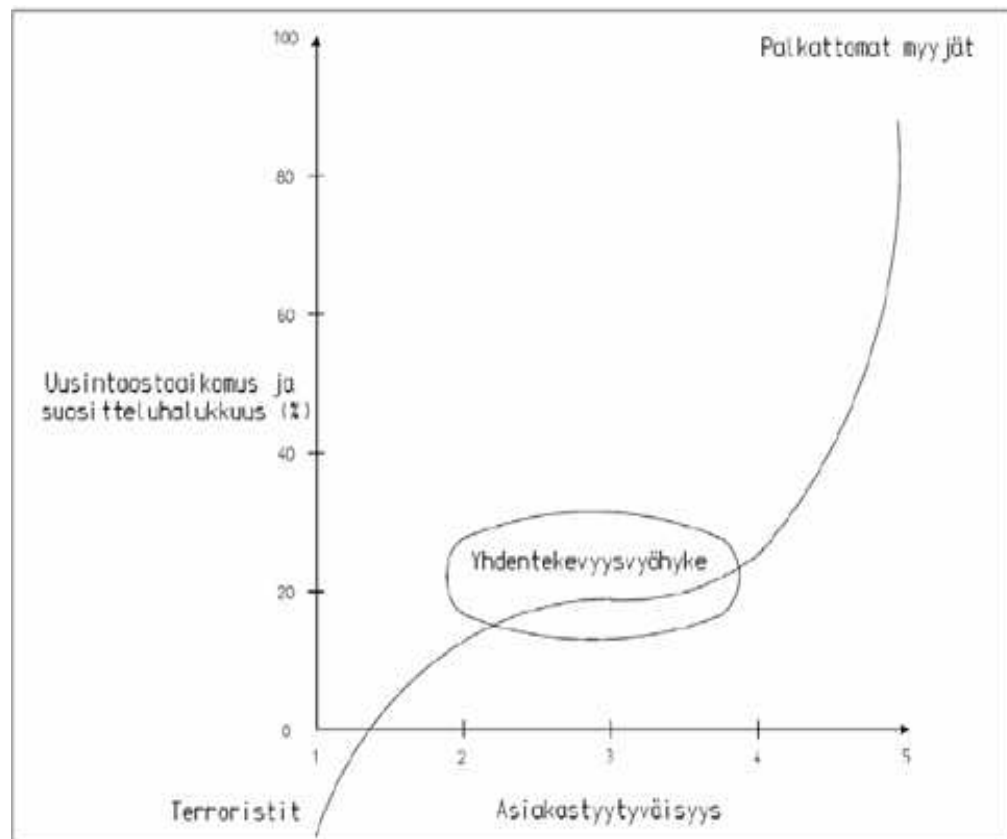
### **3.2 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino, jonka antamaa kilpailullista etumatkaa muiden yritysten on vaikea saavuttaa erityisesti silloin, kun yritys näkee enemmän vaivaa asiakkaidensa palvelemiseksi kuin kilpailijat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.) Tyytyväisyys palvelujen ja tuotteiden laatuun näyttää edistävän asiakkaiden haluk-

kuutta jatkaa suhdetta tai tehdä uusintaostoja, mutta on tärkeää ymmärtää, että riippuvuus ei ole suoraviivaista. Toisaalta herkkyys siirtyä pois asiakkuudesta ei ole kovin suuri erityisesti silloin, kun asiakassuhde on ajallisesti pitkäkestoinen ja henkilökoh- taisten suhteiden tasolle syventynyt (Rope 1995, 304). Asiakastyytyväisyyden ja uu- sintaostoaikoiden välisessä suhteessa on selvä yhdentekevyyssvyöhyke, johon kuuluvat asiakkaat väittävät olevansa ”jotakuinkin tyytyväisiä” tai tyytyväisiä. Vain ”erittäin tyytyväiset” asiakkaat tekevät runsaasti uusintaostoja ja levittävät myönteistä sanaa palveluntarjoajasta. Kuva 3 osoittaa, että käyrä nousee jyrkästi loppua kohden. Sa- manlaisia havaintoja on tehty muissakin tutkimuksissa. Tästä voi tehdä kaksi ilmeistä johtopäätöstä. (Grönroos 2009, 177–178):

- Jos yritys haluaa asiakkaiden tekevän uusintaostoja, ei riitä että se tarjoaa sellaista palvelujen laatua, joka pitää asiakkaat yhdentekevyyssvyöhykkeellä. Asiakkaille tulee tarjota palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä, ennen kuin he osta- vat uudestaan. Tästä syystä on tärkeää yllättää asiakkaat niin, että heidän laatuko- kemuksensa saa heidät uskolliseksi ja tekemään uusintaostoja.
- Kun raportoidaan asiakastyytyväisyyttä ja palvelujen laatua kartoittavista tutki- muksista, on erittäin tärkeää tehdä ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiak- kaiden välillä. Näillä kahdella ryhmällä on aivan erilainen uusintaosto- ja viestintä- tälletius. (Yleensä näiden ryhmien vastaukset niputetaan tuloksissa yhteen. Jos yritys menettelee näin, se menettää hyvin tärkeitä kannattavien asiakassuhteiden kehittämisessä tarvittavia tietoja.)

Asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan odotuksista palvelun teknisen laadun suhteen sekä miten prosessin toiminnallinen laatu on koettu. Asiakkailta on jokaisella erilainen käsitys ja odotukset siitä mitä he metsänhoitoyhdistyksen palvelulta haluavat ja odot- tavat. Toinen asiakas haluaa sujuvan asiakassuhteen neuvojan kanssa välittämättä niin paljoa teknisestä laadusta, toinen asiakas taas voi haluta korkealuokkaisen lopputu- loksen välittämättä niinkään toiminnallisesta laadusta. Jos toinen laadun ulottuvuuk- sista on huonotasoinen, on asiakkaan mahdolliset odotukset petetty. Palveluita kehit- täessä on olennaista tietää, ovatko palveluita vähemmän käyttäneet asiakkaat saaneet odotuksiin nähden ristiriitaisia kokemuksia. Näihin epäkohtiin tulee kiinnittää erityi- sesti huomiota.



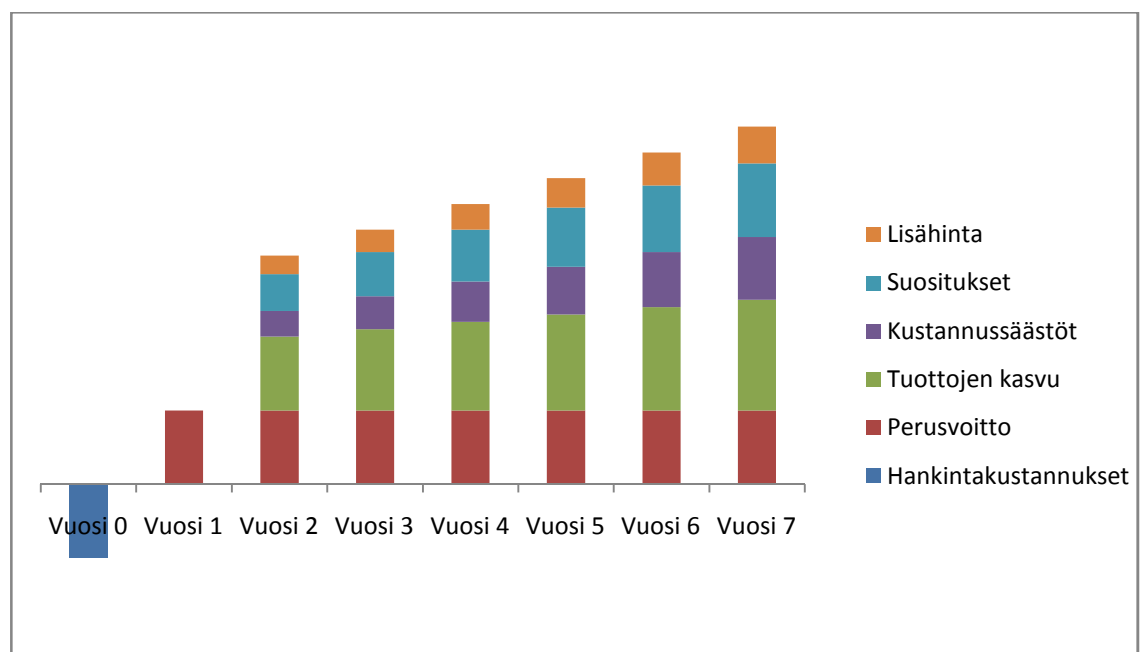
**KUVA 3. Tyytyväisyyden ja uusintaostojen välinen suhde (Grönroos 2009, 177).**

Hart ja Johnson päättelivät, että yrityksen täytyy edetä normaalia, hyvänä pidettyä palvelua ja hyväksyttävää arvoa pidemmälle, jotta asiakkaat olisivat uskollisia. Yrityksen tulee palvella asiakkaita niin, että nämä kokevat voivansa luottaa yritykseen kaikissa suhteissa ja kaikkina aikoina. Tavoiteltavana normina eivät ole vain ”nollavirheet”, vaan ”nollaluottamusputa”. Asiakkaiden luottamusta ei saa koskaan pettää kielteisellä tai edes keskinkertaisella palvelutapaamisella, väärillä tai puutteellisilla tiedoilla tai taitojen täydellisen puuttumisella eikä huonosti toimivalla fyysisellä tuotteella, ei ainuttakaan kertaa. Tämä on yritykselle valtava haaste, koska yrityksiä, joihin asiakkaat luottavat täydellisesti, on harvassa. Niille yrityksille, jotka parantavat palvelutarjoomansa laatua, on luvassa huokeita kilpailuetu- ja kannattavuushyötyjä. Kuvasta 3 voi myös tehdä mielenkiintoisen huomion asiakastyytyväisyyden vaikutuksesta suusanalliseen viestintään. Vain erittäin tyytyväiset asiakkaat puhuvat hyvää yrityksestä ja ovat siten sen palkattomia markkinoijia ja myyjiä. Toisaalta hyvin tyytymättömät asiakkaat harrastavat paljon kielteistä suusanallista viestintää. (Grönroos 2009, 178–179.)

### 3.3 Asiakastyytyväisyyden merkitys

Pienentyneen asiakashävikin ansiosta tarve hankkia uusia asiakkaita vähenee. Sitä kautta markkinoinnin kustannukset pienenevät, onhan vanhan asiakkaan pitäminen halvempaa kuin uuden hankkiminen. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelun laatuun, he ovat valmiimpia jatkamaan asiakassuhdetta, minkä ansiosta asiakasvaihtuvuus vähenee. Tämä vaikuttaa siihen, että henkilökunta viihtyy työssään hyvin, sillä sen on mukava työskennellä yrityksessä, jossa korostetaan laadun merkitystä ja jolla on uskollisia asiakkaita. Monet perinteiset mittarit, kuten markkinaosuus ja myynti, kertovat vain menneestä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 88.)

Suurin julkaistu selvitys palvelun laadun parantamisen vaikutuksista asiakassuhteiden säilymiseen ja voittoihin on Bain & Companyn Yhdysvalloissa tekemä tutkimus, joka kattoi monia palvelualoja. Vaikka tutkimus ei ole tuore, sen tulokset ovat yhä varteenotettavia. Asiakassuhteiden säilymisen vaikutukset voittoihin ovat hämmästyttäviä. Tutkimuksessa havaittiin esimerkiksi, että keskimääräinen voitto asiakasta kohden kasvoi jatkuvasti viiden vuoden ensimmäisen vuoden aikana. (Grönroos 2009, 179.)



**KUVIO 1. Uskollisten asiakkaiden vaikutus tuottavuuteen (Grönroos 2009, 180).**

Kuvio kuvastaa vuotuisia voittoja, ja sitä, miten tuottavuus kehittyy pidemmällä aikavälillä. Kuvioon merkitty tekijöiden korkeus antaa joitain viitteitä niiden suhteellisista painoarvoista. Jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin selvittää omasta laskenta- ja raportointijärjestelmästä, mikä vaikutus näillä ja muilla mahdollisilla tekijöillä on asiakaskohtaisiin voittoihin (Grönroos 2009, 180). Seuraavaksi tulkitaan kuvion yksi vaikuttajia.

- Hankintakustannukset: Useimmissa yrityksissä on tarpeen hankkia aktiivisesti uusia asiakkaita myynti- ja markkinointitoimenpiteillä. Nyrkkisääntönä on, että uuden asiakkaan hankkiminen tavanomaisten palvelutoimintojen lisäksi viisi kertaakaan enemmän kuin nykyisen tyytyväisen asiakkaan säilyttäminen. Siis asiakasuskollisuuden taloudelliset lainalaisuudet puhuvat selvää kieltään.
- Perusvoitto: Joillain aloilla hinta kattaa kustannukset ja voittoa ensimmäisestä vuodesta alkaen, kuten kuvion yksi esimerkissä. Muutamassa vuodessa kertyneet perusvoitot ovat kattaneet asiakkaan saamiseen uhratut alkuvaiheen markkinointikustannukset.
- Tuottojen kasvu: Pitkäaikaisen asiakkaan samalta toimittajalta tekemät ostot yleensä kasvavat. Asiakkaiden voi siis odottaa kartuttavan yrityksen voittoa keskimäärin sitä enemmän, mitä pitkäaikaisempi suhde on. Vuotuinen liikevaihto asiakasta kohden nousee vuosien mittaan ja kasvattaa myös voittoja.
- Kustannussäästöt: Kun palveluntarjoaja ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa paremmin, palveluprosessi sujuu entistä jouhevammin ja siinä tehdään vähemmän korjausta vaativia virheitä. Keskimääräiset kulut asiakasta kohden siis laskevat.
- Referenssit: Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat harjoittavat myönteistä suusanallista viestintää ja suosittelevat yritystä ystävilleen kollegoilleen jne. Asiakas ryhtyy yrityksen markkinoijaksi ilman, että siitä koituu yritykselle lisäkustannuksia. Varsinkin monet pienyritykset menestyvät tyytyväisten asiakkaiden referenssien ansiosta. Tällöin yritys saa uusia asiakkaita normaalia pienemmillä hankintakustannuksilla, millä on myönteinen vaikutus voittoon.
- Lisähinta: Useimmissa yrityksissä vanhat asiakkaat maksavat korkeamman hinnan kuin uudet. Uusille asiakkaille tarkoitettuja alennuksia ei myöskään myönnetä vanhoille asiakkaille. Hinnannousun pääasiallinen syy on kuitenkin siinä, että pitkäaikaiset asiakkaat ymmärtävät yrityksen tarjoaman arvon ja säästävät kustannuksia käyttämällä hyvin tuntemaansa palveluntarjoajaa.

Storbackan, Sivulan ja Kaarion mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 180 prosenttia yrityksen voitoista (Lahtinen & Isoviita 2001, 90). Bain & Companyn tekemässä tutkimuksessa laskettiin asiakkaiden säilymisen taloudelliset vaikutukset. Nämäkin tulokset olivat hämmästyttäviä. Yleisesti ottaen havaittiin, että kun asiakkaiden menetämisaste laskee (eli asiakkaiden säilymisaste nousee), voitot kasvavat. Alojen välillä oli huomattavaa vaihtelua. Esimerkiksi erään pankin sivukonttorin voitot paranivat 85 prosenttia, kun asiakkaiden menetyksaste laski viiteen prosenttiin. Vaihteluväli oli tutkimuksessa mukana olleilla aloilla 25–85 prosenttia. (Grönroos 2009, 180–182.)

Yrityksen on tärkeää tarjota laatua, jonka asiakas kokee hyväksi, koska se vaikuttaa myönteisesti asiakasuskollisuuteen, joka puolestaan edistää asiakkaan myönteistä vaikutusta yritysten voittoihin suhdetustannusten laskun ja aikaisempaa parempien hinnoittelumahdollisuuksien kautta. Yrityksen tulee tietää myös yksittäisten asiakkaiden pitkän aikavälin arvo ja laskea heidän elinikäinen arvonsa. Kun johtajilla on tällaisia tietoja, he ymmärtävät pitkäaikaisten asiakassuhteiden arvokkuuden. Se auttaa myös markkinoijia näkemään nykyisten asiakkaiden säilyttämisen tärkeyden. (Grönroos 2009, 200–205.)

Asiakastyytyväisyyteen tähtäävä neuvojan toiminta on koko organisaation kannalta ehdottoman järkevää ja kannattavaa. Erittäin tyytyväiset asiakkaat markkinoivat palveluita eteenpäin, jolloin aktiivinen asiakaskunta laajenee ja organisaation asema oman paikkakunnan toimijana kohenee. Aina ei tietenkään pystytä, vaikkapa tuotteen teknisen laadun vuoksi, erittäin tyytyväiseen asiakkaaseen. Jos esimerkiksi taimien laatu on heikohko, ei voida olettaa että asiakas on kokonaisuuteen erittäin tyytyväinen. Erittäin tyytyväisten asiakkaiden saaminen on haastavaa, mutta se tuo suuria taloudellisia hyötyä ja säästöjä. Itsestäänselvyytenä huonoa palvelua tulee aina välttää. Neuvojan ammattitaito ei siis pelkästään ole ammatillista osaamista, vaan ihmissuhdetaitoja, markkinointia sekä kokonaisuuden näkemistä. Neuvojien on ymmärrettävä tyytyväisen asiakkaan merkitys niin omalta osalta kuin yhdistystä ajatellen. Liiketoiminnan kannalta kannattaa huomioida, että aivan kaikkia ei pidä tavoitella aktiivisiksi asiakkaiksi. Vastaava lainalaisuus toimii muillakin palvelualoilla.

### 3.4 Asiakassuhteen kehittäminen

Hyvän palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä sekä tuottajatiimin sisällä että asiakkaiden kanssa. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palveluiden jatkuva, mutta hallittu kehittäminen. Asiakkuuden kriisitilanne on uuden oppimisen paalupaikka. Ainoa tehokas tapa vastata hyvin näihin palvelun kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio. Työyhteisölle toisin sanoen omaksutaan sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshasteeseen sekä jatkuvasti oppimaan itse omasta ja asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2005, 96.)

Kuinka sitten saadaan tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat palveluista? Asiakaspalautteen kerääminen kyselyillä on nykyään yleinen tapa. Tosin siihen ryhdytään usein miettimättä sen kummemmin sen soveltuvuutta asiantuntijapalveluihin. Hyvään asiakassuhteen hoitoon ei kuulu asiakkaan kuormittaminen ärsyttävillä kyselyillä. Kysely on joka tapauksessa vain yksi keino kerätä asiakaspalautetta (Sipilä 1996, 166).

Asiakaspalautteen keruu ja sen hyödyntäminen ovat osa asiakkaan ja palveluiden toimittajan vuorovaikutusta. Hyvän, suunnitellun palautejärjestelmän tavoitteena on luoda siitä yksi kilpailutekijä, jolla erotutaan positiivisesti muista alan toimijoista. Oppimisen ja asiakassuhteiden kehittämisen kannalta erittäin tärkeitä ovat jokaisen projektin jälkiarviointipalaverit asiakkaan kanssa sekä projektin aikainen päivittäinen (tai ainakin satunnainen) palaute. Sen jälkeen tulevat aika-ajoin tehtävät asiakkaiden haastatteluselvitykset ja esimerkiksi asiakkaiden sisäisissä koulutustilaisuuksissa antamat palautteet ja laajemmat kirjalliset kyselyt. (Sipilä 1998, 1167–168.)

Kirjallinen kysely kannattaa pitää hyvin tiiviinä ja se on hyvä toteuttaa esimerkiksi joka toinen vuosi. Kirjekysely ei anna kovin paljon apua ratkaisujen kehittämisessä, mutta se toimii hyvänä kuumemittarina aikaisempien toimenpiteiden arvioinnissa. Kysymyksillä voidaan asiakas kouluttaa näkemään oma osuutensa asiakassuhteen kehittämisessä. Kyselyn otosta miettiessä voidaan valita ensisijaisesti vaativia kehittäjäasiakkaita ja jaettuja asiakkaita, jotka pystyvät vertailemaan kilpailijoita ja varmistaa siten kehittämistä palvelevan tiedon saamista. Asiantuntijapalveluissa kannattaa myös asiakkaita pyytää vastaamaan nimellä; se ohjaa vastuunottoon ja palvelee jatkotoimia. Perinteisen kirjekyselyn vaihtoehtona kannattaa harkita aika ajoin, esimerkiksi kerran



kolmessa vuodessa, tehtävää haastatteluselvitystä, joka kohdistuu ns. jaettuihin asiakaisiin ja vaativiin kehittäjäasiakkaisiin. Tästä saadaan konkreettisempaa apua toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. (Sipilä 1998, 168–169.)

Asiakaspalautteen keruu on osa yrityksen viestintää. Palautteen kerääjän siis tulee tuntea hyvin se ala, jolta he tekevät asiakastutkimusta, ovathan he toimeksiantajansa mannekiineja asiakkaisiin päin. Ammattitaidoton asiakastutkimus antaa myös toimeksiantajastaan ammattitaidottoman kuvan. Hyvä palautejärjestelmä huomioi myös kilpailutilanteen, eli se tuottaa tietoa siitä, millaisessa asemassa yritys on verrattuna asiakkaan mielestä toisiin vaihtoehtoihin. (Sipilä 1998, 169.)

Palautetta kerätään toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaan on koettava, että hän pystyy vaikuttamaan saamaansa palveluun. Näin asiakas näkee pidemmässä asiakassuhteessa, kuinka paljon hänen mielipidettään arvostetaan ja mitä vaikutusta niillä on käytännön toimintaan. Asiakkailta kerätään palautetta usein kyselylomakkeilla, mutta he eivät itse saa minkäänlaista seurantatietoa siitä, miten heidän mielipiteensä vaikuttivat. Jos yritys haluaa osoittaa tehokkuuttaan, se toimittaa asiakkailleen tiedon palautteesta kahden viikon sisällä tutkimuksen valmistumisesta ja kertoo samalla, millaisiin toimenpiteisiin on jo ryhdytty tai mihin tullaan ryhtymään. Siten voidaan konkreettisesti osoittaa, että asiakaspalautteella on merkitystä. (Sipilä 1998, 170–171.)

Asiantuntijatyön arvioinnin pitää olla moniulotteista. Sisäisessä arvoinnissa on erikseen arvioitava asiakastyytyväisyyttä, työn laatua omien ammattilaisten näkökulmasta, projektin aikataulussa pysymistä ja projektin tai työn kustannusten hallintaa. (Sipilä 1998, 171.)

Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaalla asiakaspalaute kerätään asiakkailta laskujen mukana lähetetyillä tunnuksilla verkossa toimivaan asiakaspalautejärjestelmään. Toisin sanoen noin joka kymmenenteen laskuun liitetään verkkotunnukset palveluun, jossa asiakas pystyy antamaan kertaluontoisen asiakaspalautteen. Asiakaspalautteen kysymysrungon on laatinut Metsänomistajien liitto sekä MTK. Palvelu on käytössä koko maassa, useat metsänhoitoyhdistykset käyttävät nimenomaista palvelua asiakastyytyväisyyden keräämiseen. Vuonna 2009 metsänhoitoyhdistys lähetti noin 140 tunnusta laskun mukana, ja 39 asiakasta antoi palautteen. Vastausprosentti, 28, on suhteellisen alhainen. Palaute on ollut pääasiassa erittäin hyvää. Palautteessa kysytään

seuraavia asioita: Itse palvelun onnistuminen sisältäen neuvojan työn, korjuun jäljennä aikataulutuksen sekä eri työläjien onnistumista. Kaiken kaikkiaan, koko Suomessa, asiakaspalaute on hyvän ja erinomaisen väliltä koskien kokonaisarviota. Eniten arvostettiin toimihenkilöiden palvelualttiutta. Vähiten vastaavasti hinta/laatusuhdetta. Vastanneista 76 prosenttia oli miehiä, ja yli 60-vuotiaita vastanneista 52 prosenttia. Yleensäkin, erityisesti metsänhoitoyhdistyksen, asiakaspalautteen keruussa esiintyy seuraava ongelma; Jokaiseen metsänhoitoyhdistykseen kuuluu asiakkaita, jotka eivät ole koskaan käyttäneet palveluita. Miten heidän mielipiteensä metsänhoitoyhdistyksestä ja palveluiden käyttämättömyydestä saadaan?

### **3.5 Metsänhoitoyhdistyksen asiakkaiden passiivisuus**

Kaikissa asiakassuhteissa ei ole mahdollisuutta jatkuvaan asiakassuhteeseen. Asiakas on tarvinnut palvelua tiettyyn tilanteeseen, ja kun se on ohi, ei hänelle itselleen tule samaa tilannetta ehkä enää koskaan (Sipilä 1996, 295). Tällaisia metsänhoitoyhdistyksen palveluita ovat esimerkiksi tilan myynti tai mahdollisesti vaikka rajalinjan avaaminen tai merkkäminen. Myös neuvonnan tarve voi loppua yhteen kertaan. Hyvin hoidettu työ saattaa kuitenkin suosituksen kautta päätyä uusiin toimeksiantoihin asiakkaan lähipiirissä.

Kertasuorituksen jälkeen yleisin syy asiakassuhteiden päättymiseen ovat henkilösuhteet, henkilökemia ei pelaa. Vastuuhenkilöt eivät tule toimeen niin hyvin, että haluivat jatkaa yhteistyötä uudessa hankkeessa, jos muitakin tarjoajia on. Aina asiakas ei kehtaa sanoa, että asiakassuhde päättyy henkilösyistä, vaan hän keksii sopivamman syyn tai yksinkertaisesti ei vain tilaa enää lisää. (Sipilä 1996, 296.)

Asiakassuhde katkeaa usein myös, jos tehty työ ei vastaa odotuksia. Joko työ ei ollut luvatus tasoinen tai asiakas odottaa työltä liikaa. On asiakaspalvelijasta kiinni huomioiko hän asiakkaan odotukset. Jos odotusten huomataan olevan liian suuret, on asia korjattava ennen työn suoritusta. On myös mahdollista, että joku ulkoinen tekijä vaikuttaa niin, että työn valmistuminen ei olekaan enää juhlahetki, vaan esim. virhepäätöksen symboli (Sipilä 1996, 296). Moni metsänomistajahan on esimerkiksi katunut puunsa myyntiä ennen hintojen huomattavaa nousua.

Asiakkaiden passiivisuuteen vaikuttaa voimakkaasti myös se, että sovitut aikataulut eivät pidä. Aikataulujen viivästymiselle on monia luonnollisia selityksiä. Työt ovat vaikeita, tulee yllätyksiä, laitteet hajoavat, muita töitä tulee väliin, henkilöt sairastuvat jne. Asiakas voi ymmärtää näitä selityksiä, mutta usein on asiakkaan kannalta kyse suurista rahallisista ja henkisistä arvoista (Sipilä 1996, 297). Tästäkin huolimatta asiantuntijan tulisi pystyä arvioimaan ajankäyttö ja arvottaa työt oikeaan järjestykseen. Lisäksi, mikäli palvelu viivästyy, on asiakkaan kannalta parempi, että hänelle ilmoitetaan asiasta. Tämä saattaa hyvinkin pelastaa asiakassuhteen.

Asiantuntijapalvelujen asiakassuhde nojaa luottamukseen. Usein luottamus perustuu suullisiin ja henkisiin sopimuksiin. Jos asiakas kokee, että joku luottamuksellinen tieto vuotaa tai hänen tietojään käytetään lupaa kysymättä tavalla jota hän ei hyväksy, asiakassuhde katkeaa usein välittömästi. (Sipilä 1996, 297.)

Laskutuksesta voi tulla erimielisyyksiä. Useimmiten ongelmaksi koetaan nimenomaan alihankkijan lasku, ei niinkään ne kustannukset, jotka ovat syntyneet asiakasta hoitaneen henkilöstön arvioitua suuremmasta työmäärästä (Sipilä 1996, 298). Neuvojan vastuulle siis jää ajantasainen ja varma tieto mahdollisista kustannuksista, jotka voidaan arvioida (maanmuokkaus, istutus). Muutenkin aliarvioidut kustannuslaskelmat aiheuttavat närää metsänomistajissa.

## **4 KVALITATIIVINEN MARKKINOINTITUTKIMUS**

### **4.1 Tutkimuksen perusta**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaan, Ristii-  
nan konttorin, asiakaspalvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä palvelun kehittä-  
mistarpeita passiivisten metsänomistajien kannalta. Jotta pystyttäisiin parantamaan  
koko yhdistyksen palveluiden (toiminnan) laatua ja markkinointia sekä saada asiakas-  
kunta pysymään vähintään samalla tasolla, on otettava selvää syistä, jotka johtavat  
asiakkaiden passiivisuuteen. Palveluiden kehittämistarpeita, ongelmia ja puutteita on  
järkevää kysyä asiakkailta, jotka eivät ole tyytyväisiä palveluun. Tässä tapauksessa  
kysytään passiivisilta metsänomistajilta. Vaikka yrityksen taloudellinen tulos olisi

kuinka hyvä, ei menestystä pitkällä tähtäimellä voi odottaa, jos asiakastyytyväisyys ei ole vähintäänkin hyvällä tasolla (Rope & Pöllänen 1995, 58).

Markkinointitoimet edellyttävät kykyä nähdä kokonaisuuksia ja hallita yksityiskohtia. Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen ovat keskeisiä yritysten ja organisaatioiden menestymiselle. Tässä vaativassa ja vastuullisessa tehtävässä saadaan päätöksenteon tueksi tietoa markkinointitutkimuksen avulla. Laadullisen markkinatutkimuksen suosion lisääntymistä selittää muun muassa se, että laadullinen lähestymistapa on usein edullisempi, koska tutkittavia kohteita on yleensä vähemmän. Lukumäärä ei kuitenkaan ole välttämättä tutkimuksen taloudellisuutta selittävä tekijä, sillä esimerkiksi yksittäiseen syvähaastatteluun kuluu yleensä paljon enemmän aikaa valmistautumiseen kuin yksittäisen tutkimuslomakkeen täyttämiseen. (Mäntyneva ym. 2008, 5, 69.)

Keräämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusaineistoa pyritään yleensä tutkittavan kohteen tai ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan tulevat henkilöt usein valitaan, eli heitä ei poimita kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaisin tilastollisin otantamenetelmin. Laadullinen markkinatutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia tutkimuksellisia ongelmia, joiden selvittäminen ei onnistu hyvin tai ei onnistu lainkaan perinteisellä kvantitatiivisella markkinointitutkimuksella. Esimerkkeinä tämäntyyppisistä tutkittavista teemoista ovat kohderyhmän tuntemukset, tunteet, asenteet ja motiivit. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan ensisijaisesti kysymyksiin mitä, missä ja koska, niin kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään, miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Esimerkiksi miksi he päätyvät ostamaan tietyn tuotteen tai palvelun ja miten heidän ostopäätökseensä voi mahdollisesti vaikuttaa? (Mäntyneva ym. 2008, 69.)

**TAULUKKO 1. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien vertailu (Mäntyneva ym. 2008, 70).**

Näkökulma	Kvalitatiivinen tutkimus	Kvantitatiivinen tutkimus
Otoskoko	Pieni	Suuri
Vastaajakohtaisen tiedon määrä	Paljon	Vaihtelee tapauksittain
Tutkimusaineiston analysointi	Tulkitseva ja usein subjektiivinen	Tilastollinen
Tutkimuksen toistettavuus	Vaikea	Helppo
Tarvittava osaaminen	Haastattelijalla oltava riittävä osaaminen	Aineiston keruussa vähäisempi osaaminen riittää
Tutkimuksen tyyppi	Eksploraatiivinen	Kuvaileva ja kausaalisuhteita etsivä

Laadullisen markkinointitutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää markkinoinnin kohderyhmiä paremmin. Miten he suhtautuvat johonkin tiettyyn tuotteeseen/palveluun tai niiden tiettyyn yksittäiseen ominaisuuteen. Mitkä keskeiset tekijät vaikuttavat heidän ostopäätökseensä? Nämä esimerkit kuvaavat tutkimusongelmia, joita on vaikea selvittää kvantitatiivisella markkinointitutkimuksella. Keskeisenä haasteena laadullisessa lähestymistavassa on usein se, että tutkimusaineistoa kerätään vain harvoilta tutkittavilta eikä tuo otos välttämättä edusta koko tutkimuksen kohderyhmää. Tällöin siitä tehtävien johtopäätösten yleistäminen koko kohderyhmää koskeviksi sisältää omat riskinsä. (Mäntyneva ym. 2008, 70.)

## **4.2 Teemahaastattelu**

### **4.2.1 Miksi teemahaastattelu?**

Henkilökohtaisia teemahaastatteluja voidaan tehdä sekä kasvokkain että esimerkiksi puhelimitse. Vaikka puhelinhaastatteluja käytetään laajalti myös kvantitatiivisen tutkimustiedon keräämiseen, niin tässä yhteydessä haastattelujen vahvuutena nähdään nimenomaan mahdollisuus kerätä syvällistä ja laadullista tutkimustietoa. (Mäntyneva ym. 2008, 71.)

Onnistuakseen haastattelu edellyttää hyvää keskittymistä sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Yleisimmät virhelähteet haastattelussa ovat ajankohta, haastattelijan vaikutus, kysymysten sanamuodon muuttaminen, haastateltavien johdattelu, riittämättömät lisäkysymykset ja virheellinen vastausten merkintä ja tulkinta haastattelun raportoinnin yhteydessä. (Mäntyneva ym. 2008, 71.)

Puhelinhaastattelun etuja ovat seuraavat: Vastaukset saadaan erittäin nopeasti ja varmasti (korkea vastausprosentti). Tiedetään, kuka on vastaaja, ja se voidaan aina varmistaa kysymällä. Kustannukset ovat pienemmät henkilökohtaiseen haastatteluun verrattuna. Haastattelijan läsnäolo ja ulkopuoliset henkilöt eivät pysty vaikuttamaan vastauksiin. Väärinkäsitysten mahdollisuus on vähäinen. Kysymyksiin vastataan halutussa järjestyksessä ja tarkasti. Puhelimitse voidaan täydentää muilla menetelmillä saatuja tietoja. Vastaukset voidaan syöttää suoraan tietokoneelle ilman välivaiheita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

Puhelinhaastattelussa on myös joitakin varjopuolia. Kysymysten määrä ei voi olla niin suuri kuin henkilökohtaisessa haastattelussa tai kirjekyselyssä. Haastattelussa ei voida tehdä myöskään kovin monimutkaisia eikä arkaluontoisia kysymyksiä. Haastattelijalla ei voi käyttää apunaan oheismateriaalia eikä hän voi täydentää tutkimusta havainnoilla. Puhelimessa vastaajan on helpompi kieltäytyä vastaamasta kuin henkilökohtaisessa haastattelussa. Yritysjohtajien, yksityisyrittäjien ja aktiivisten ihmisten tavoittaminen puhelimitse on työlästä, aikaa vievää ja haastavaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 65.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä lomaketta vaan erillistä väljempää haastattelurunkoa. Sen rakentamisen perustana tulee olla markkinointitutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä mahdollinen teoriaviitekehys. Haastattelurungon tarkkuuteen vaikuttaa se, onko aikomus toteuttaa teemahaastatteluja vai syvähaastatteluja. Teemahaastatteluissa runko on tärkeä. Syvähaastatteluissa rungon merkitys on vähäisempi, eikä sitä tarvita välttämättä lainkaan. (Mäntyneva ym. 2008, 73.)

#### **4.2.2 Haastatteluiden toteuttaminen**

Haastattelun idea on periaatteessa hyvin yksinkertainen. Kun halutaan tietää mitä henkilö ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdolli-

suus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikki saavat samanlaisen lomakkeen. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. (Mäntyneva ym. 2008, 75–76.)

Haastateltavaa motivoidaan aktiiviseen haastatteluun seuraavilla asioilla; Esittäytymällä ja tervehtimällä kohteliaasti; Kysymällä 'Onko Teillä hetki aikaa?' tai 'Onko teillä 10 minuuttia aikaa?'; Kertomalla tutkimuksen tekijä ja tarkoitus; Kertomalla, millä tavalla henkilö on valittu/päässyt haastateltavaksi; Korostamalla tietojen luottamuksellista ja nimetöntä käsittelemistä; Käyttäytymällä kohteliaasti ja miellyttävästi sekä toimimalla ripeästi; Sopimalla mahdollisen uuden haastatteluajankohdan (Lahtinen & Isoviita 1998, 87). Haastattelutilanne pyritään järjestämään mahdollisimman luonnolliseksi ja häiriöttömäksi, jotta haastateltavat voivat vapaasti ilmaista omia mielipiteitään tarvitsematta pelätä sitä, että esimerkiksi ulkopuoliset tahot voisivat kuulla haastattelijan ja haastateltavan keskustelua.

#### **4.2.3 Haastattelun analysointi**

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällön analyysi. Seuraavassa esitetään yksi mahdollinen vaiheistettu runko siitä, miten analyysi voi edetä:

1. Päätetään mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään siihen.
2. a) Käydään läpi aineisto ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen
  - b) Jätetään kaikki muu pois tekeillä olevasta tutkimuksesta.
  - c) Kerätään merkityt asiat yhteen ja otetaan ne irti muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto. (Mäntyneva ym. 2008, 76.)

Ensimmäisessä vaiheessa huomataan, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä ole edes osannut etukäteen ajatella. Kaikkea asioita ei voi kuitenkaan analysoida yhdessä tutkimuksessa, vaan on tehtävä valintoja. Näitä valintoja ohjaavat yleensä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat. (Mäntyneva ym. 2008, 76–77.)

Vaiheesta kaksi käytetään yleisesti nimitystä aineiston litterointi. Tämä tarkoittaa lyhyesti haastattelun sisällön ylöskirjaamista. Jos aineisto on kerätty esimerkiksi teema-haastattelulla, siitä voidaan seuloa helpommin esille tekstikohtia, jotka kertovat aiemmista tutkimuksista kerätyistä näkemyksistä. Tällöin ei kaikkea haastattelun sisältöä välttämättä edes tarvitse purkaa ja kirjoittaa tekstimuotoon. (Mäntyneva ym. 2008, 77.)

Kolmas vaihe eli kerätyn aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely ymmärretään varsinaiseksi analyysiksi, mutta se ei ole mahdollista ilman kahden edeltävän vaiheen toteuttamista, eikä se ole myöskään mielekäs ilman lopullista yhteenvetoa. Luokitte-lua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Alkeellisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu voi olla periaatteessa luokittelun kaltaista, mutta siinä painot-tuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä on tai ei ole merkitystä. Tyypit-telyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi typeiksi. (Mäntyneva ym. 2008, 77.)

Viimeisessä vaiheessa tehdään yhteenveto. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla väljäkin, ja sen sisälle muo-dostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita aineistosta. Tällöin aineistosta voidaan poimia asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon, sekä asiat jotka jäävät rungon ulkopuo-lle. (Mäntyneva ym. 2008, 78.)

### **4.3 Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaan markkinointitutkimus**

#### **4.3.1 Haastateltavat**

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen teemahaastattelun muodossa on nopea, tehokas, kustannustehokas sekä monipuolinen. Se tosin hyvin haastava ja lopputulos on paljon tutkijasta riippuvainen.

Metsänhoitoyhdistyksen Silvadata OY:n SilvaGIS- ohjelmiston Asiakaspalvelun asiakasrekisteristä selattiin Ristiinan jokaisen neuvojan metsänomistajat yksitellen läpi ja valittiin sopivat haastateltavat. Perusteena oli vuonna 2004 tai sitä aiemmin tehty työ-maasuunnitelma. Aivan pieniä tiloja, alle 5 hehtaaria, ei huomioitu haastateltavien



joukkoon. Syynä se, että nämä tilat ovat pääasiassa mökkitontteja. Lisäksi maanomistajat, joille ei ole merkintää työmaasuunnitelmissa, jätettiin pois otannasta. Opinnäytteessäni ei ole järkevää kysyä metsänhoitoyhdistyksen palveluista ja mielikuvista asiakailta, jotka eivät ole koskaan sen palveluita käyttäneet. Toisaalta on erittäin mielenkiintoista ja tutkimisen arvoista ottaa selvää, miksi osa metsänhoitoyhdistyksen asiakkaista ei ole koskaan käyttänyt heille kuuluvia palveluita. Sitä ei tässä opinnäytetyössä tutkita.

Kun haastateltavat olivat listalla, jokainen neuvoja tarkisti listat läpi ja karsi siitä asiakkaat, joille ei kannattanut soittaa. Osa asiakkaista oli ollut viime vuosina yhdistykseen yhteydessä, mutta työmaasuunnitelmia ei eri syistä tehty. Lisäksi useamman paltan omistavat karsittiin siten, että heille tehtiin vain yksi haastattelu. Myös palvelusopimuksen tehneet merkattiin listaan, jotta osasin muotoilla kysymykset ja esittää asian oikein. Karsinta onnistui sikäli erinomaisesti, että vain yhden kerran epähuomiossa soitin samalle asiakkaalle kahdesti.

Asiakkaita valitessa tuli esille haastattelua vaikeuttanut fakta. Fuusion myötä, kun tietokannat usean eri yhdistyksen osalta yhdistettiin, osa suunnitelmista hävisi. Niinpä todellisuudessa osa otannan metsänomistajista oli tehnyt metsänhoidollisia töitä yhdistyksen kautta. Toisaalta, näiltäkin asiakailta sai arvokasta tietoa kehittämistarpeista.

Kaikkiaan haastateltavia saatiin tietokannasta 74. Näistä haastatteluun tavoitin 22 asiakasta. Jokaisen, kolmen neuvojan alueelta sain suunnilleen saman verran hyviä haastatteluja. Jokaiselle asiakkaalle soitin vähintään kaksi kertaa. Osa soitti takaisin ja osan sain toisella yrittämällä kiinni. Vain muutama asiakas kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Osalla yhteystiedot olivat väärät, eikä heitä tavoittanut uusimmallakaan numerolla.

#### **4.3.2 Haastattelukysymykset**

Kysymykset laadittiin yhdessä ohjaavan opettajan Pasi Pakkalan sekä toiminnanjohtaja Jouni Tiaisen tuella. Haastattelussa pyrittiin luonnollisesti selvittämään passiivisuuden syitä sekä palveluiden kehittämistarpeita. Haastattelun kysymyskokonaisuudet koostuivat seuraavista asioista: Metsätalouden aktiivisuus, metsänhoitoyhdistyksen palvelut sisältäen neuvojan toiminnan, metsänhoitomaksu ja hinnat sekä tiedotus ja

markkinointi. Kysymykset laadittiin niin, etteivät ne olleet johdattelevia, vaan haastateltavan täytyi itse omin sanoin vastata kysymykseeni. Haastattelussa tuli esille sen joustavuus, kysymysten järjestystä pystyi ja pitikin monessa tapauksessa muuttaa tilanteeseen ja haastateltavaan paremmin sopivaksi.

Ennen varsinaista haastattelua ja tärkeitä kysymyksiä esitin kysymyksiä ammatista ja muista taustatietoja valottavista asioista. Tämä tuntui olevan tehokas tapa aloittaa haastattelu. Haastateltavat ja etenkin haastatteliija pystyivät rentoutumaan ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi keskustelu tilan koosta, ammatista, iästä ja asuinpaikkakunnasta kertoivat minkä tyyppinen haastateltava oli. Tämä edesauttoi kysymysten muotoilua sekä esiintymistapaa yleensäkin. Tämä toisin sanoen kertoi minkä tyyppinen metsänomistaja oli kyseessä, vaikei asiaa vielä tässä vaiheessa sivuttukaan.

Jo muutaman haastattelun jälkeen selvisi, että muutama kysymys ymmärrettiin samaksi. Palveluiden sekä neuvojien toiminnan arviointi miellettiin samaksi asiaksi, joten haastattelujen edetessä täytyi esittää tarkentava kysymys nimenomaan palvelun tasosta ja lopputuloksesta. Vastaavasti täytyi esittää tarkka kysymys neuvojan toiminnasta.

#### **4.3.3 Haastattelu**

Kerroin kuka olen, missä asun, mitä opiskelen, pyysin haastattelua, kerroin syyn haastatteluihin, kerroin asian luottamuksellisuuden sekä pyysin varaamaan aikaa haastatteluun noin 20 minuuttia. Kaiken tietysti esitin rauhallisesti sekä kohteliaasti. Haastattelu tein kotona rauhassa, ilman taustameteliä, jolloin haastateltavakin pystyi luomaan itselleen kuvan luottamuksellisuudesta.

Haastattelua tehdessä selväksi hyödyksi havaitsin neuvojien antamat taustatiedot suuresta osasta haastateltavia. Tiesin soittoa tehdessä oliko asiakkaalla palvelusopimusta tai oliko hän saanut huonoa palvelua aiemmin. Myös toimihenkilöt puunhankintaorganisaatioista karsittiin pois. Sain tietoa etukäteen myös joidenkin asiakkaiden perhesuhteista.

Ennen haastattelua pidin kenties pienenä riskinä sitä, että kysymyksissä oli arkaluontoisia ja tavallaan henkilökohtaisia kysymyksiä. Erityisesti palveluiden viimeaikainen käyttö ja syy passiivisuuteen aiheuttivat haastattelun haasteet. Kuitenkin lähes kaikki

vastasivat suoraan ja asiallisesti kysymyksiin. Varsinkin eläkeläiset ja palvelusopimuksen omaavat miettivät tosissaan syitä, miksi eivät halua metsänhoitoyhdistyksen palveluita, ja mikä niissä on mennyt mahdollisesti pieleen. Muutama poikkeus kävi kärkeästi niin haastattelijaa kuin metsänhoitoyhdistystä vastaan.

Työmäärää kasvatti melko suuresti se, että vain murto-osan yhteystiedot olivat paikkaansa pitävät. Suurin osa ajasta meni puhelinnumeroiden etsimiseen ja henkilöiden kiinni saamiseen. Moni haastateltavista oli työelämässä, joten osa puheluista piti sopia toisille päiville. Tästä aiheutui myös lisää työtä.

Tulosten käsittelyä ja analysointia helpotti huomattavasti se, että pystyin heti haastattelun jälkeen koostamaan sisällön tekstitiedostoon tietokoneelle, vielä kun haastattelu oli hyvin muistissa ja mielessä.

#### **4.3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Haastattelun otanta muodostui ja onnistui hyvin. Haastatelluista suurin osa omisti metsää keskivertoa enemmän, jolloin heidän metsätalouden aktiivisuuskin on aktiivisempaa, ei tosin metsänhoitoyhdistyksen kannalta. Lisäksi otantaan kuului suunnilleen saman verran miehiä sekä naisia. Sukupuolten väliset erot vastauksissa näkyivät selvästi. Kuten sanottua, otannasta jätettiin pienet tilat pois silläkin riskillä, ettei haastattelua voitaisiin luotettavasti toteuttaa loppuun. Tästä ei onneksi aiheutunut minkäänlaista ongelmaa.

Haastattelun onnistumisen suurimman tekijän aiheuttaa sekä haastattelija että haastattelukysymykset. Kysymysrunko onnistui hyvin ja siinä mitattiin niitä asioita, joita nähtiin tarpeelliseksi mitata. Kysymysrunгон suhteen koko tutkimuksen luotettavuus ei mielestäni heikentynyt. Itse haastattelu meni ensikerraksi hyvin. Jälkikäteen tuloksia analysoidessani huomasin että muutamaan vastaukseen olisi voinut pyytää tarkempaa selvennystä lisäkysymyksin. Mahdollisilla lisäkysymyksillä olisi muutamaan asiaan saattanut saada hyvää lisätietoa, mutta tutkimuksen luotettavuus kokonaisuudessaan ei mielestäni heikentynyt pienistä virheistä huolimatta.

Neljä haastateltavista asuu Helsingissä. Yhdet tilanomistajat löytyivät Anttolasta, Raiosista, Heinolasta, Turusta sekä Mäntyharjusta. Kuusi metsänomistajaa ilmoitti asuin-

paikkakunnakseen Mikkelin. Loput asuvat Ristiinassa. Asuinpaikkakunnalla ei ollut mitään yhteyttä palveluiden tyytyväisyyteen.

Alle kymmenen hehtaarin tiloja ei haastateltavilla yhdelläkään ollut. Vaihteluväli oli noin kymmenestä hehtaarista aina yli sataan hehtaariin. Valtaosan tilat ovat pinta-alaltaan noin 30 hehtaaria. Pinta-alaltaan isommat tilat olivat olleet luonnollisesti enemmän yhdistykseen yhteydessä, joten heiltä sai enemmän tietoa ja mielipiteitä palveluiden laadusta. Haastateltavista nuorin oli noin 40-vuotias, vanhimmat metsänomistajat olivat yli 80-vuotiaita. Suurin osa vastanneista oli juuri eläkeiän saavuttaneita.

Haastateltavan ammatti kertoi heti sen, kuinka paljon hän metsätaloudesta tiesi. Maanviljelijät osasivat itse hoitaa metsiään ja he tiesivät tarkalleen mitä palveluita he tarvitsevat sekä millaiset odotukset heillä tuotteista on. Maanviljelijöitä vastanneista oli kolme. Loput olivat työskennelleet työelämässä talouden, yrittäjyyden sekä palveluiden parissa.

## **5 TULOKSET**

### **5.1 Metsätalouden aktiivisuus**

Noin neljännes haastatelluista ilmoitti metsän käyttömuodoksi puhtaan harrastus- tai virkistyskäytön. Loput pyrkivät hoitamaan metsäänsä taloudellista hyötyä tavoitellen. Virkistys- tai harrastuskäyttöiset tilat olivat tyytyväisempiä palveluihin kuin aktiivisemmin metsätilaa hoitavat.

Kaikki viittä poikkeusta lukuun ottamatta tiesivät metsänsä tilan ja hakkuut hoitotoimenpiteineen tarkasti. Palveluiden kehittämistarpeiden kartoittamisen kannalta on erittäin hyvä, että näinkin suuri osa haastatelluista tiedostaa metsänsä tilan. Tämä kertoo, että he ovat kuitenkin metsätalouden kannalta aktiivisia vaikka eivät olekaan aktiivisia metsänhoitoyhdistyksen asiakkaita. Metsäsuunnitelmat olivat niin ikään voimassa suunnilleen samalla vastaajajoukolla.

Metsiään haasteltavat olivat hakanneet suurimmaksi osaksi 2000-luvun alkupuoliskolla. Se osa asiakkaista, joilla on hoitosopimus, on hakannut ja hoitanut metsiään läheltä kulkoon vuosittain. Suoraa puukauppaa puunosto-organisaatioiden kanssa tekee kahdeksan haastateltavaa.

Yleensä palvelusopimuksen teon taustalla on metsänhoitoyhdistyksen palvelujen huonous tai sukulais- ja perhesuhde puunhankintaorganisaatioon. Esimerkiksi Ristiinassa UPM:n vaneritehdas vaikuttaa moneen maanomistajaan; *”Olen töissä UPM:n tehtaalla ja sillä on ollut selvä hintaetu aina puukauppaa tehdessä, joten sopimus heidän kanssaan tehty”*.

Kuten tutkimuksessa tuli esille, jokainen asiakas ei tee palvelusopimusta siksi, että palvelu olisi ollut metsänhoitoyhdistyksessä huonoa. Metsänomistajan palveluiden käyttöön vaikuttaa suuresti mielikuvat ja tuttujen kokemukset niin puunhankintaorganisaatioista kuin metsänhoitoyhdistyksistä. Esimerkiksi metsänhoitoyhdistyksen ja puunhankintaorganisaation vertaaminen saattaa tuoda seuraavanlaisen kauppasuhteen metsänomistajalle; *”UPM omistaa maita rajalla, UPM tuttu lapsuudesta, Hyvä ja joustava toimija, taimitilausten luotettavuus on hyvä joka ei ole MHY:llä koskaan toiminut”*.

## 5.2 Metsänhoitoyhdistyksen palvelut sekä neuvojen toiminta

Vastanneista hieman alle puolet oli naisia, loput miehiä. Palveluiden tyytyväisyydessä tämä heijastui siten, että naiset olivat miehiä tyytyväisempiä palveluihin sekä neuvojiin.

Palveluissa seuraavat asiat ovat menneet huonosti: tiedottaminen hakkuista huolima-  
tonta, taimien saaminen ja niiden kunto huonoa, neuvonta väärää, hinnoittelu maan-  
muokkauksen ja taimien osalta heikkoa, suunnitelmat tehty väärin (jonka takia puu-  
kauppa meinasi kärsiä) sekä kustannusarvio aliarvioitu. Eniten edellä mainituista mie-  
lipahaa asiakkaille aiheutti taimien huono kunto, niiden saatavuus sekä hinta kuntoon  
nähdessä. Hinnoitteluun liittyen useampi asiakas sanoi, ettei tahdo käyttää palveluita,  
joiden neuvojat eivät kykene kertomaan totuudenmukaisesti tulevia kustannuksia. Eli  
heidän luottamus neuvojen toimintaan ja ammattitaitoon on horjunut. Kukaan ei ha-

lua luottaa suhteellisen suurissa taloudellisissa asioissa epäluotettavan ja epäpätevän neuvojan ohjeisiin.

Haastattelun aikana ei käynyt ilmi, etteivätkö metsänomistajat saisi haluamiaan palveluita. Yksikään ei kyennyt sanomaan palvelua tai tuotetta, jota eivät metsänhoitoyhdistyksestä saisi. Toistaiseksi MHY on onnistunut tehtävässään siinä osin, että se kykenee tarjoamaan kaikki palvelut, joita asiakas toivoo ja tarvitsee. Palveluntarjontaa ei siis tarvitse laajentaa ainakaan nykyisillään.

Neuvojien toiminnan heikkouksia ja virheitä kysyttäessä esille tuli seuraavat asiat: tiedottaminen huono, unohti taimitilauksen, väärää neuvontaa muun muassa tervasrosan ja myyrävuoden kanssa sekä joitain metsäsuunnitelma oli huolimattomasti tehty. Myöhemmin keskustelussa esille tuotuna neljä asiakasta piti neuvojan asiantuntevuutta heikkona tai olemattomana. Myös neuvojan sosiaalinen taito ja henkilökemiat tulivat muutamassa haastattelussa esille. Näin eräs asiakas kuvaili metsänhoitoyhdistyksen palveluita ja neuvoja; *”En miellä MHY:tä metsänhoitomaksuineen hyväksi toimijaksi. Lisäksi neuvot ovat ammattitaidottomia ja palvelut kalliita. Neuvot ovat olleet vääriä näin jälkikäteen arvioituna ja sosiaaliset taidot vähän niin ja näin.”*.

### **5.3 Metsänhoitomaksu, hinnoittelu ja passiivisuus**

#### **5.3.1 Metsänhoitomaksu ja hinnoittelu**

Metsänhoitoyhdistyksen hintatasosta puhuttaessa ainoaksi kritiikin aiheeksi nousivat metsäsuunnitelman odotettua korkeampi hinta sekä taimien hinta niiden kuntoon nähden. Muuten asiakkaille ei ollut kokemuksia vastaavista palveluista, joten palveluiden hintoja ei yleisesti pidetty hälyttävän korkeina. Palvelusopimuksen tehneet eivät myöskään valittaneet itse hinnasta, enemmänkin koko metsänhoitoyhdistyksen asemasta puukaupassa ja sen turhuudesta.

Ainoastaan kahdeksan asiakasta haastatelluista piti metsänhoitomaksua aiheellisena ja ymmärrettävänä maksuna. Loput kritisoivat sen korkeaa hintaa etuihin nähden. Ainoastaan muutama asiakas tiesi edes suurin piirtein mihin maksu oikeuttaa. Toisin sanoen tieto metsänhoitomaksusta on heikkoa.

Asiakkaat, joilla on palvelusopimus ja jotka eivät käytä metsänhoitoyhdistyksen palveluita lainkaan, eivät luonnollisesti tahdo maksaa metsänhoitomaksua. Palvelusopimusten syntyä vältetään korkeatasoisella palvelulla. Jotkut asiakkaat voivat myös tuntea metsänhoitoyhdistyksen palvelut itselle turhaksi. Näin myös eräs nuori metsänomistaja; *”Olen eronnut 3 vuotta sitten, en tarvitse palveluita. Samat asiat hoituvat yhtiön kanssa paremmin”*.

Metsänhoitomaksu on hyvä ja tarpeellinen asiakkaille, jotka hakkaavat ja hoitavat metsiään aktiivisesti, mutta pienillä tiloilla metsänhoitomaksun hyöty ja tarve ovat huomattavasti pienempiä. Esimerkiksi eräs pienmetsänomistaja oli metsänhoitomaksusta seuraavaa mieltä: *”Pidän veroluonteisena. On turha kun ei tarvitse käyttää palveluita vuosittain”*. Asia ei tietenkään ole näin yksinkertainen kokonaisuutta tarkastellessa. Pienet metsätilat hyötyvät suhteessa enemmän metsänhoitoyhdistyksen palveluista, joista taas suuremmat metsätilat maksavat metsänhoitomaksua enemmän.

Osa asiakkaista suhtautuu kriittisesti maksuun. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että he eivät näe ja koe metsänhoitomaksun hyötyjä. Tosin osa asiakkaista näkee myös metsänhoitomaksun hyödyt. Hyvänä esimerkkinä erään haastateltavan vastaus metsänhoitomaksusta; *”Ei ole sinänsä korkea, mutta suhtaudun siihen yhä kriittisemmin. Aion kuitenkin maksaa, koska tarvitsen ehkä jatkossa taimia ja neuvontaa”*. Esimerkiksi koulutustilaisuudet ja näkyminen muutenkin puumarkkinoilla tuovat positiivisesti metsänhoitoyhdistystä esiin. Tällöin mielikuva metsänhoitomaksustakin mahdollisesti muuttuu.

Muissakin passiivisuutta käsittelevissä tutkimuksissa passiiviset asiakkaat kritisoivat metsänhoitomaksun soveltumista nykypäivään. Moni pitää maksua täysin veroluonteisena. Hyvänä esimerkkinä seuraava haastattelusta saatu vastaus: *”En maksa. Pitäisi kai jo MHY:n väen ymmärtää, että asioista ymmärtävät eivät pidä veroa nykyaikaisena”*. Myös moni mieltää periaatteen, jossa maksetaan tehdystä työstä, oikeutetumaksi ja miellyttävämmäksi tilanteeksi.

### 5.3.2 Metsänomistajien passiivisuus

Tasan puolet haastatelluista aikoo jatkossa asioida metsänhoitoyhdistyksen kanssa, kunhan vain tulee tarve hakata puuta. He olivat metsänhoitoyhdistykseen ja sen neu-

vojiin tyytyväisiä. Passiivisuuteen ovat johtaneet huonosti hoidettu palvelu tai väärä hinnoittelu ja huolimattomuus, kuten seuraavassakin esimerkissä haastattelusta: *”UPM hoitaa. MHY virtsasi omiin muroihin aikoinaan kun hoiti hakkuut huolimattomasti”*. Vastaavat muutkin huolimattomuudet hakkuissa ja niiden suunnitteluissa ovat katkaisseet asiakassuhteita. Leimikon tahaton laajeneminen tilarajan toiselle puolelle, hakkuun huono korjuujälki tai asioiden unohtaminen ja hidastuminen ovat syitä, miksi asiakas ei ehkä halua enää käyttää palveluita. Metsätalouden toimijan on oltava tarkkana palveluissaan, koska pienikin virhe saattaa viedä hyvän asiakkaan. Mikäli metsänomistaja kokee että metsänhoitoyhdistys ei kykene hoitamaan hänen metsäänsä hyvin tai riittävän siistillä työnjäljellä, on kynnys vaihtaa toiseen metsäalan toimijaan hyvin pieni.

Mielikuvat vaikuttavat erittäin suuresti metsänhoitoyhdistyksen asemaan ja sen palveluiden käyttöön. Esimerkiksi Innofor OY markkinoi itseään monimuotoisena metsänhoidon organisaationa, joka käy markkinoinnissaan kärkkäästi metsänhoitomaksua ja yhdistystä vastaan. Metsänhoitoyhdistysten on kyettävä luomaan itsestään hyvää mielikuvaa. Lisäksi metsänhoitomaksun sisältöä ja hyötyä on tuotava esille. Osa asiakkaista tosin mieltää metsänhoitoyhdistyksen epämieluisaksi toimijaksi. Tämä ”aatteellisuus” on valitettava tosiasia useimman metsänhoitoyhdistyksen alueella. Esimerkiksi asiakas tekee sopimuksen metsäpalveluyrityksen kanssa, koska kokee metsänhoitoyhdistyksen omien sanojensa mukaan seuraavasti: *”Erittäin paljon mukavampi toimia Innoforin kanssa, joka on vastakohta yhdistykselle ja sen toiminnalle”*.

Metsänomistaja ei tahdo asiantuntijaorganisaatiolta unohduksia ja liian hidasta ja tahmeaa toimintaa, koska luottaahan hän metsänsä hakkuineen ja hoitoineen neuvojan käsiin. Luotettavuus koko metsänhoitoyhdistystä kohtaa heikkenee. Esimerkiksi seuraavanlainen kokemus vaikuttaa varmasti suhteeseen metsänhoitoyhdistykseen: *”Viimeisin puukauppa yhdistyksen aikaan tehtiin UPM:n kanssa, ja silloin heidän toiminta tuntui huomattavasti sujuvammalta ja jämpimmältä, joten heidän kanssaan olen tyytyväisenä toiminut”*. Vastaavia kokemuksia tuli haastatteluissa useampia vastaan.

Metsänomistajista osa mieltää metsänhoitoyhdistyksen välikädeksi luultavasti monestakin syystä. Eihän esimerkiksi autokaupan välissä ole edunvalvojaa ja neuvojaa, joka ohjeistaa miten asia kuuluu hoitaa. Pidempään puunhankintaorganisaation kanssa toiminut metsänomistaja kertoi palveluiden käyttämättömyydestä seuraavaa: *”Ei ole*



*tarvetta MHY:n palveluille. Siksi Metsäliitto. Lisäksi en tahdo tehdä kauppaa välikäden toimijan kanssa. Samat asiat hoituvat Metsäkeskuksen ja Metsäliiton kanssa, lisäksi siellä miehet ovat enemmän erikoistuneet omaan alaansa ”.* Välikäden mielikuvaan vaikuttaa varmasti myös metsänhoitomaksu. Mikäli mielikuvat metsänhoitoyhdistyksestä muuttuvat, tilanne voi olla metsänhoitoyhdistyksien kannalta erinomainen.

#### **5.4 Metsänhoitoyhdistyksen tiedotus ja markkinointi**

Vastaajien ikä antoi erilaisen kritiikin eri palveluita ja tuotteita kohtaan. Nuoremmat kritisoivat palveluita, vanhemmat sitä miten palvelua heille markkinoidaan.

Tiedottaminen ainakin Ristiinan alueella on onnistunut erinomaisesti, koska jokainen joka tunsikin metsänhoitoyhdistyksen ja viimeisimmän fuusion, tunsikin myös joko nimeltä tai jopa kasvoiltaan oman neuvojansa. Muutama haastateltavista ilmoitti neuvojan olemassaolon kiinnostavan hyvin vähän, jos ollenkaan. Näillä asiakkailla oli yhteys joko Innoforiin tai puunosto-organisaatioihin.

Valtaosa haastateltavista lukee jäsenlehteä ja pitää sitä sisällöltään erittäin hyvänä. Jäsenlehti ei vastausten perusteella anna kovinkaan perusteellista tietoa, vaan moni hankkii lisätietoa esimerkiksi energiapuusta Metsälehdestä ja internetistä. Sisällöltään teksti on hyvin ymmärrettävää. Yhdistyksen jäsenyydestä eronneet pitivät lehteä lukukokemustensa perusteella turhana. Erään vanhemman asiakkaan toive lehden kehittämistarpeista oli seuraava; Jokaisessa lehdessä voisi hyvin olla ns. eläkeläisen palsta, jossa metsätalouden aihepiireihin paneuduttaisiin eläkeläisen ja erityisesti vanhan ihmisen näkökulmasta. Sama toive uusiutui muutaman muunkin asiakkaan kohdalla.

Noin kolmannes asiakkaista toivoi metsäneuvojan soittavan ja tiedustelevan metsätilaan liittyviä asioita. He arvostaisivat sitä, että neuvojaa kiinnostaisi aidosti heidän tilansa nykykunto. Varsinkin eläkeläiset toivoivat tämänkaltaista yhteydenottoa metsäneuvojilta.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Neuvojen ammattitaitoa on kehitettävä lisää

Passiiviset metsänomistajat eivät tahdo käyttää metsänhoitoyhdistyksen palveluita niiden tahmeuden tai neuvojan virheiden vuoksi. Herää kysymys, miksi osa asiakkaita saa jollain asteikolla mitattuna heikohkoa palvelua, kun suurin osa saa palvelua johon ollaan tyytyväisiä. Miksi siis neuvojat eivät palvele ja kohtelee asiakkaitaan samalla asiantuntevuudella?

Virheiden, niiden ehkäisyn ja korjaamisen, tärkeyttä on painotettava metsäneuvojille. Neuvojen on ymmärrettävä, millä odotuksin asiakkaat ostavat palveluita ja mitä he todella odottavat lopputulokselta. Nykyisessä kilpailutilanteessa metsänhoitoyhdistyksen täytyy kyetä tarjoamaan niin uusille kuin ennestään tutuille asiakkaille palvelua, joka on laadultaan vähintäänkin hyvää, mieluiten erinomaista. Näin taataan asiakassuhteiden jatkuvuus sekä uusien asiakkaiden jälleennäkeminen palveluiden ostossa. Näin myös saadaan ”maksuttomia” markkinoijia.

Virheiden ennaltaehkäisyssä kannattaa kiinnittää huomiota neuvojan ammattitaitoon, niin neuvonnassa kuin esimerkiksi kustannusarvioinnissa. Vaikka työn jälki olisi erinomainen, mutta kustannukset ylittyvät huomasti, asiakas kiinnittää huomion hintaan työn laadun ollessa toissijainen arvo. Kustannusarvioinnit on suunniteltava mahdollisimman tarkoiksi, jottei ainakaan pahoja yliarviointeja tapahdu. Neuvonnassa vastavasti epävarmuutta ei sallita. Jos neuvoja ei jostain syystä tiedä asiasta tai on epävarma, on hänen otettava asiasta selvää ja uusittava yhteydenotto. Neuvojen hinnoitteluluosaamista on pidettävä yllä kaikin mahdollisin keinoin. Heidän täytyy tietää ja kyetä arvioimaan mahdollisimman tarkasti työmaiden koko sekä kustannukset, joita työkohteista ja metsureista aiheutuu. Hyvä hinnoitteluluosaaminen on tärkeä osa-alue neuvojan ammattitaidossa. Näin asiakkaalle jää kaikin puolin positiivinen maku neuvojan toiminnasta. Neuvojan ammattitaidostahan heijastuu asiakkaalle koko organisaation pätevyys.

Virheiden korjaaminen on asiakkuuden jatkuvuuden kannalta tärkeää. Suurin osa virheistä on mahdollista korjata rahallisesti, mutta kustannuksista jopa 35 % johtuu nimenomaan virheiden korjaamisesta (Grönroos 2009, 176). Nykyisessä kilpailutilan-

teessa turhat kustannukset on joka tapauksessa karsittava pois, joten kaikki työsuorituksen on pyrittävä tekemään tehokkaasti ja huolellisesti.

Asiakkaan tyytyväisyys palvelun toimittamisen jälkeen olisi hyvä varmistaa soittamalla ja kysymällä työn onnistumista. Tyytyväisyyttä voi myös epäsuorasti tiedustella metsänomistajalta esimerkiksi hakkuun yhteydessä. On tärkeää puuttua virheisiin ajoissa. Näin asiakkaalle jää mielikuva että hänestä välitetään. Kaikista pahin virhe on, että mahdollisiin ongelmiin ei puututa lainkaan. On erittäin tärkeää asiakkaan kannalta, että hänen mielipiteitään kuunnellaan ja että hänestä välitetään aidosti. Yhteydenpitoa asiakkaisiin voidaan myös suunnitella tehokkaammaksi, esimerkiksi järjestää aktiivisille asiakkaille heille erityisesti kohdennettuja tilaisuuksia. Tilaisuuden ei edes välttämättä tarvitse olla millään tavalla kytköksissä metsätalouteen. Myös puhtaasti sosiaaliset tapaamiset asiakkaiden kanssa ovat erittäin tärkeitä asiakkaille. Asiakkaan täytyy todella tuntea olevansa tärkeä muutakin kuin taloudellisessa tarkoituksessa.

## 6.2 Taimet

Haastatteluissa tuli ilmi monen eri asiakkaan tyytymättömyys taimien laatuun ja niiden saatavuuteen. Myös huonokuntoisten taimien hinnoittelu tuli esille.

Taimitilanteen täytyy olla selvillä mahdollisimman pian, ja tieto siitä täytyy lähettää maanomistajille myös mahdollisimman pian. Näin asiakkaat, jotka taimia tarvitsevat, saavat siitä ajoissa tiedon. Tosin tälläkin asialla on kääntöpuoli: taimien kysyntä kasvaa, jolloin osa asiakkaista jää väkisin ilman taimia. Siltikin niin asiakkaiden kuin neuvojien kannalta on hyvä, mitä pikaisimmin taimitilanne keväällä selviää. Varsinkin ensimmäisen taimierän saapumisajankohta ja taimien lukumäärä on tärkeä tietää. Lisäksi tietysti se kyetäänkö ensimmäisestä erästä jakamaan taimia asiakkaille vai menevätkö ne kaikki omien metsureiden istutukseen.

Maanomistajat kritisoivat suuresti Ristiinasta saatavien taimien huonoa kuntoa. Tähän liittyen kritisoitiin myös niiden korkeaa hintaa, joka on haastateltavien mukaan hyväkuntoisten ja isokokoisten taimien tasoa. Hinnoitteluosaamisella on merkitystä huonokuntoisiakin taimia hinnoitellessa. Taimien laadun ja hinnan on tietysti oltava sellaisia, ettei tappioita koeta liiketaloudellisesti.

### 6.3 Markkinointi ja tiedotus

Vuonna 2004 tehdyssä laajemmassa lisensiaattityössä, joka tutki metsänhoitoyhdistyksien palvelujen laatua ja sen kehittämistarpeita, saa hyvin selville mitkä osa-alueet metsänhoitoyhdistyksien palveluissa ovat vahvoja sekä heikkoja; Yhteydenpito ja markkinointi saivat huonoimmat arvosanat verrattuna muihin tutkittuihin laadun osa-alueisiin. Puukaupallisissa palveluissa suurin laatukuilu oli yhteydenpidossa metsänomistajaan. Yhteydenpidon ja markkinoinnin yleisarvosana oli heikoin (7,9) verrattuna muihin laadun osa-alueisiin. Parhaat arvosanat saivat jäsenkirje ja henkilökohtainen kontakti. Yhteydenpidon ja markkinoinnin asiakaslähtöinen kehittäminen on tehokas tapa vaikuttaa metsänomistajien mielikuviin ja kokemuksiin metsänhoitoyhdistyksestä. Metsänomistajien metsällisen tiedon vähetessä asiantuntijaorganisaatiot piirteet korostuvat: asiakas tarvitsee yhä enemmän tietoa tehdessään metsiinsä liittyviä päätöksiä. Tällöin korostuvat metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöiden asiantuntijuus ja sen näkyminen myös julkisuudessa. (Pakkala 2004, 78–79.)

Haastattelussa selvisi, että henkilökohtaisen kontaktin lisäksi jäsenkirjeitä arvostettiin hyvin paljon. Tämän myös Pakkala (2004, 77) on todennut lisensiaattityössään. Muutama asiakas toivoi jäsenkirjeitä lisää. Ennen fuusioita kirjeitä uudistuksista tuli enemmän ja asiakkaat näkivät sen ehdottoman positiivisena. Mielikuva uudesta, fuusion myötä syntyneestä metsänhoitoyhdistyksestä oli hieman negatiivisen oloinen. Voisi siis olla paikallaan miettiä, kannattaako jäsenkirjeitä lähettää useammin. Hyöty tosin saattaa olla pieni vaivaan nähden?

Vaikka haastatelluista miltei kaikki metsänhoitoyhdistyksestä kiinnostuneet tunsivat oman neuvojansa, on fakta, että suurimmalle osalle passiivisista metsänomistajista oman alueen neuvoja on vieras. Toisekseen passiivisten metsänomistajien piirteisiin kuulu läheisesti pieni metsätilan koko. Näin ollen metsäpalveluita ei tarvita niin usein. Kuitenkin on tärkeää, että jokainen metsänhoitoyhdistyksen jäsen saa tarvittaessa helposti ja nopeasti tietoonsa oman henkilökohtaisen neuvojansa. Muissa metsänhoitoyhdistyksissä on todettu toimivaksi neuvojan oma henkilökohtainen markkinointi. Jokainen neuvoja voi esimerkiksi soittaa vieraammalle metsänomistajalle, esitellä itsensä sekä tarjoutua tekemään puunmyynti- ja hoitosuunnitelman. Ja vaikka metsänomistajan tila olisikin pieni, on yhdistyksen palveltava samanlaisella arvostuksella kaikkia

alueensa metsänomistajia. Näin metsänhoitoyhdistys parantaa asemaansa ottamalla kaikki alueensa metsänomistajat huomioon halutuimpana metsäalan toimijana.

Moni haastatelluista ei tiedostanut mitä metsänhoitomaksulla saa. Niinpä asiakas ei tällöin myöskään mahdollisesti ymmärrä mitä maksulla saa ja mihin se oikeuttaa. Tiedottamalla mitä maksuun kuuluu parannetaan myös ihmisten suhtautumista metsänhoitomaksuun. Ne, jotka tiesivät maksun sisällön, hyväksyivät ja pitivät maksua hyödyllisenä sekä edullisena hyötyyn nähden.

Haastattelussa tuli esille selvästi piirre neuvojen markkinoinnin kehittamisestä. Moni asiakas toivoi neuvojan soittavan hänelle omatoimisesti tilan hoitoon ja hakkuihin liittyen. Tämänkaltaisen markkinointi ja viestintä antaa asiakkaalle tunteen, että hänestä sekä metsätilasta välitetään. Tämä lisää asiakastyytyvääisyyttä. Neuvojen markkinointia helpottaa huomattavasti esimerkiksi seuraavanlainen järjestely; Metsuri tai konekuski täyttää työmaan jälkeen omaavalvontalomakkeen, jossa näkyy puuston tuore pohjapinta-ala tai vaikkapa taimikon runkoluku. Olennaisinta kuitenkin että lomakkeessa on seuraavan toimenpiteen suoritusvuosi. Tämä toimenpidelomake palautetaan normaalisti matkalaskun mukana, josta neuvoja täydentää tiedot metsäsuunnitelmaan. Tämä on hyvä ja tehokas jälkimarkkinoinnin keino. Näin neuvoja kykenee soittamaan suoraan asiakkaalle lähestyvistä toimenpiteistä, ilman että toimistolta tarvitsee välttämättä edes poistua. Pitkällä aikavälillä tämä helpottaa neuvoja markkinointia sekä säästää työaikaa.

Nykyisin metsänhoitoyhdistyksessä asiakaspalaute kerätään verkossa. Asiakaspalautteen määrä on pieni, ja toistaiseksi negatiivista palautetta tulee erittäin vähän ja harvoin. Lisäksi verkossa annettava palaute jättää noin puolet eläkeläisistä ja vanhemmista metsänomistajista pimentoon palautteen annosta. Kirjallinen palaute on toimiva vaihtoehto asiakkaille, jotka eivät tietotekniikan parissa niin paljoa ole olleet. Ongelman aiheuttaa asiakasrekisterin segmentoimattomuus. Metsänomistajan tiedoilla ei voida määrittää, onko hänellä käytössään tietokone tai käyttääkö hän aktiivisesti sitä. Niinpä pidän itse tehokkaimpana keinona suullisen ja henkilökohtaisen asiakastyytyvääisyyden keräämistä nimenomaan aktiivisilta asiakkailta. Samalla voidaan korjata mahdollisia virheitä ja väärinkäsityksiä, joita palvelun aikana on mahdollisesti tapahtunut. Mutta tällainen asiakastyytyvääisyyden kerääminen ei tavoita kerta-asiakkaita ja täysin palveluita käyttämättömiä asiakkaita. Mielikuvia metsänhoitoyhdistyksestä

palveluita käyttämättömiltä asiakkailta kannattaisi tutkia haastattelujen muodossa. Heidän tavoittaminen muilla keinoin voi olla erittäin haasteellista. Kertaostoksena palveluita käyttäneiden ja uusien asiakkaiden mielipiteitä on vastaavasti haasteellista kerätä. Jälkimarkkinoinnilla saadaan selville tyytyväisyyttä ja palvelun puutteita. Näin voidaan mahdollisesta kerta-asiakkaasta saada aktiivinen metsänhoitoyhdistyksen jäsen. Internetissä täytettävä asiakaspalaute on kuitenkin näillä, niin kuin aktiivisillakin asiakkailla, hyvä asiakaspalautteen keruumuoto.

#### **6.4 Metsänomistajien ”aatteellinen” erimielisyys**

Tutkimuksessakin tuli esille joidenkin metsänomistajien voimakas mielipide metsänhoitomaksusta. Varsinkin keskimääräistä suurempien tilojen omistajat ovat yleisemmin hakeneet vapautuksen metsänhoitomaksusta. Tähän on useampi syy, mutta erityisesti heidän ”aatteellinen” erimielisyys koko metsänhoitomaksua vastaan on usean tapauksen taustalla. Voimakkaan mielipiteen taustalla voi olla jokin seuraavista asioista. Ajatustapa, jossa asiakas maksaa siitä mitä palvelua käyttää. Joku metsänomistaja saattaa myös pitää maksua suhteettoman suurena kokemaansa hyötyyn nähden. Joka tapauksessa metsänomistaja, jonka koko ajatusmaailma on metsänhoitoyhdistystä vastaan tai ainakin metsänhoitomaksua vastaan, on metsänhoitoyhdistyksen kannalta hyvin epätodennäköinen asiakas jatkossakaan.

Tällaisille metsänomistajille metsänhoitoyhdistys ei kykene palveluitaan markkinoimaan, vaikka he metsänhoitomaksua toistaiseksi maksaisivatkin. Fakta lienee kuitenkin, että jokaisen metsänhoitoyhdistyksen asiakkaissa ”aatteellisesti” eriäviä metsänomistajia on.

## LÄHTEET

Grönroos Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Metsänhoitoyhdistys. Metsänomistajan asialla. WWW-dokumentti.  
[http://www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi\\_FI/index/](http://www.mhy.fi/mhy/metsanomistajanasialla/fi_FI/index/). Ei päivitystietoja. Luettu 3.2.2010.

Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa, Vuosikertomus 2009, Moniste.

Mäntyharjun kunta 2010. Mäntyharju Info. WWW-dokumentti.  
<http://www.mantylharju.fi/mantylharju-info>. Ei päivitystietoja. Luettu 3.2.2010.

Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Marko & Wrange, Kim 2008. Markkinointitutkimus. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit.

Pakkala, Pasi 2004. Metsäsuunnittelun ja –ekonomian lisensiaattitutkielma: Metsänhoitoyhdistysten palvelujen laatu ja sen kehittämistarpeet. Joensuun Yliopisto.

Pulkka, Ville 2006. Mäntyharjun metsänhoitoyhdistyksen palvelut. Mikkelin Ammatikorkeakoulu. Metsätalous. Opinnäytetyö.

Rissanen, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Vaasa, Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ristiinan kunta. 2010. Perustietoja Ristiinasta. WWW-dokumentti.  
[http://www.riistiina.fi/fi/sisalto/02\\_perustiedot/?C:D=359988&C:selres=359988](http://www.riistiina.fi/fi/sisalto/02_perustiedot/?C:D=359988&C:selres=359988). Ei päivitystietoja. Luettu 3.2.2010.

Rope, Timo & Pöllänen Jouni 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Rope, Timo 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Otava.

Savitaipaleen kunta. 2007. Tilastotietoja kunnasta. WWW-dokumentti.  
<http://www.savitaipale.fi/matka/pttilasto.php>. Päivitetty 31.12.2007. Luettu 3.2.2010

Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

Suomenniemen kunta 2008. Talous ja tilastoja. WWW-dokumentti.  
<http://www.suomenniemi.fi>. Päivitetty vuodenvaihteessa 2008–2009. Luettu 3.2.2010.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

**LIITTEET****LIITE 1 (1). Haastattelun runko****HAASTATTELUSSA KÄYTETTY POHJA:**Segmentointiin liittyvät sekä keskustelun aloittavat kysymykset eli muodollisuudet:

Asuinpaikkakunta  
Tilan koko  
Tilan omistusmuoto  
Kuinka kauan ollut omistuksessanne?  
Omistajan ikä, noin suunnilleen?  
Ammatti  
(Sukupuoli)

Passiivisuuden syiden selvittäminenMetsätalouden aktiivisuus

Minkälainen on suhteenne metsätilaa kohtaan? (virkistystoiminta/ taloudellinen tuki/ harrastus)  
Tiedätkö metsän nykyisen tilan hakkuumahdollisuuksineen ja hoitotoimenpiteineen? Entä onko tilan metsäsuunnitelma voimassa?  
Milloin olette viimeksi suorittaneet hakkuuta tilalla? Entä hoitotoimenpiteitä?  
  
Kuka hoitaa metsäanne nykyisin? Palvelusopimus?  
Mikä johti palvelusopimuksen syntyyn?

MHY:n palvelu

Mitä yhdistyksen palveluita olette käyttäneet? Mitä viimeksi? Oletteko olleet palvelun lopputulokseen tyytyväisiä?  
Mikä teidän mielestänne on yhdistyksen toiminnassa onnistunut parhaiten?  
Mihin olette olleet henkilökohtaisesti tyytyväisiä.



## LIITE 1 (2). Haastattelun runko

Entä mikä on mennyt huonosti?

Onko jokin palvelu sellainen, jota ette saa yhdistykseltä?

### Neuvojan toiminta

Minkälaiseksi olette kokeneet vuorovaikutuksen asioidessasi metsäneuvojan kanssa? Hieman toisin sanoen onko ollut asiallinen, aikaansaava, asiantuntevan oloinen ym.? (Ovatko edelliset vaikuttaneet koko prosessin lopputulokseen?)

Mikä neuvojan toiminnassa on ollut hyvää?

Entä mikä on ollut huonoa?

Millainen on oman neuvojan ammattitaito?

### MHY-maksu ja hinnat

Mitä mieltä olette yhdistyksen hintatasosta?

Mikä on oma suhtautumisenne metsänhoitomaksuun?

Maksatteko tällä hetkellä kyseistä maksua?

Tiedätekö metsänhoitomaksun sisällön, eli mitä sillä saa?

Minkä takia ette käytä MHY:n palveluita, vaikka ne teille kuuluvatkin?

### Tiedotus ja markkinointi

Kuka on alueenne metsäneuvoja?

Millaisena pidätte MHY:n jäsenlehteä? Entä teille lähetettyjä kirjeitä? Onko niissä asiat esitetty ymmärrettävästi? Entä innostavatko ne ottamaan yhteyttä yhdistykseen?

Onko tieto jota saatte MHY:ltä sitä mitä toivotte? Kaipaisitko teidän mielestänne julkaisut jotain muuta sisältöä?

Millaista yhteydenpitoa toivotte? Entä kuinka usein? Mistä asioista?